

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Implementace metody Balanced Scorecard ve výrobním podniku
Implementation of the Balanced Scorecard method in a manufacturing company

Student:

Bc. Marek Mattivi

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Jindra Peterková, Ph.D.

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student:

Bc. Marek Mattivi

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208T020 Ekonomika podniku

Téma:

Implementace metody Balanced scorecard ve výrobním podniku
Implementation of the Balanced Scorecard Method in a Manufacturing
Company

Jazyk vypracování:

čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoreticko-metodologická východiska metody Balanced Scorecard
 3. Implementace metody Balanced Scorecard
 4. Shrnutí, návrhy a doporučení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. 270 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
- KAPLAN, R. S., I. GRUSOVÁ a D. P. NORTON. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Praha: Management Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1.
- PARMENTER, David. *Klíčové ukazatele výkonnosti: rozvíjení, implementování a využívání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI)*. Praha: Česká společnost pro jakost, 2008. 242 s. ISBN 978-80-02-02083-7.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

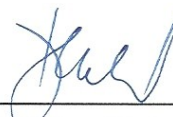
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jindra Peterková, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 22.04.2016



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení:

„Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.“

V Ostravě dne 12. 4. 2016

Marek Mattivi

Bc. Marek Mattivi

Poděkování

Rád bych tímto poděkoval vedoucí diplomové práce Ing. Jindře Peterkové, Ph.D., za její rady a připomínky, kterými mě v průběhu zpracování diplomové práce usměřňovala. Současně děkuji společnosti Brano Group a.s. za poskytnuté informace a panu Ing. Josefovi Štenclovi za spolupráci a ochotu.

Obsah

1.	Úvod.....	7
2.	Teoretická východiska metody Balanced Scorecard	8
2.1	Přístupy k měření výkonnosti podniku	8
2.1.1	Tradiční přístupy k měření finanční výkonnosti	9
2.1.2	Moderní ukazatele výkonnosti podniku	15
2.1.3	Komplexní metody měření výkonnosti	16
2.2	Metoda Balanced Scorecard	17
2.2.1	Finanční perspektiva	18
2.2.2	Zákaznická perspektiva	19
2.2.3	Perspektiva interních procesů.....	20
2.2.4	Perspektiva učení se a růstu	21
2.2.5	Omezení a bariéry metody BSC	22
2.3	Přístupy k implementaci metody Balanced Scorecard	23
2.3.1	Implementace BSC dle přístupu Kaplan a Norton	23
2.3.2	Implementace BSC dle přístupu Neumaierová a Neumaier.....	26
2.3.3	Implementace BSC dle přístupu Horváth & Partners	28
2.3.4	Implementace BSC dle přístupu Parmenter	30
2.4	Postupové kroky aplikované při implementaci Balanced Scorecard.....	34
2.4.1	Provedení analýzy společnosti	35
2.4.2	Odvození a vyjasnění strategických cílů	35
2.4.3	Vybudování vztahů příčin a důsledků	35
2.4.4	Výběr měřítek a stanovení předpokládaných hodnot.....	36
2.4.5	Stanovení strategických akcí	37
2.4.6	Časový rámec implementace BSC	37
3.	Implementace metody Balanced Scorecard	39
3.1	Charakteristika podniku.....	39

3.2	Klíčová data v historii společnosti.....	40
3.3	Současný stav hodnocení výkonnosti společnosti	41
3.4	Analýza společnosti dle hledisek hodnotících výkonnost společnosti	42
3.4.1	Analýza společnosti z finančního hlediska	42
3.4.2	Analýza společnosti z hlediska zaměřeného na zákazníka	49
3.4.3	Analýza společnosti z hlediska interních procesů.....	51
3.4.4	Analýza společnosti z hlediska učení se a růstu.....	53
3.5	Navržení postupových kroků při realizaci metody BSC	56
3.5.1	Odvození strategických cílů	57
3.5.2	Sestavení řetězce příčin a důsledků.....	59
3.5.3	Výběr měřítek a stanovení předpokládaných hodnot	59
4.	Shrnutí, návrhy a doporučení	65
4.1	Shrnutí	65
4.2	Návrhy a doporučení	67
4.2.1	Strategické akce v rámci metody Balanced Scorecard.....	67
4.2.2	Implementace Balanced Scorecard ve společnosti Brano a.s.....	72
5.	Závěr	76
	Seznam použité literatury.....	77
	Seznam zkratk	80
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1. Úvod

Základním faktorem úspěšného podniku je řízení podniku a procesů. K řízení podniku je zapotřebí znát výkonnost podniku a měřit klíčové ukazatele jeho výkonnosti. V současné době je nedostačující měřit výkonnost na základě účetních výkazů a stanovovat strategické a výkonové cíle na základě finanční analýzy. V dnešní podnikatelské sféře existuje již mnoho moderních způsobů a metod k měření výkonnosti podniku. Tato diplomová práce se věnuje metodě, která je relativně mladým nástrojem managementu. Metoda zahrnuje finanční i nefinanční ukazatele a obsahuje vyváženost mezi dlouhodobými a krátkodobými cíli. Metoda Balanced Scorecard se zabývá nejen analýzou po finanční a zákaznické stránce jako většina metod, ale také analýzou interních procesů a oblastí zaměstnanců v podniku.

V rámci teoretické části jsou popsány tři přístupy k měření výkonnosti, postupové kroky metody Balanced Scorecard a vztahy mezi jednotlivými perspektivami. Následně jsou rozepsány různé přístupy k implementaci metody Balanced Scorecard od autorů, kteří se danou problematikou zabývali. Závěrem teoretické části je uveden popis jednotlivých kroků implementace metody, které jsou kombinací předešlých přístupů a slouží k vypracování praktické části.

Praktická část se na začátku věnuje popisu vybrané společnosti a její současné výkonnosti. Následuje analýza společnosti dle hledisek metody Balanced Scorecard, určení strategických cílů, měřítek a strategických akcí. Závěrečná kapitola je věnována shrnutí provedené analýzy, v nichž jsou uvedeny návrhy k dosažení stanovených strategických cílů a doporučení, které slouží jako autorův vlastní názor k implementaci metody na vybraný podnik.

Cílem diplomové práce je implementace metody Balanced Scorecard ve výrobním podniku prostřednictvím perspektivy finanční, zákaznické, interních podnikových procesů a učení se a růstu. Podnik se zabývá výrobou především dveřních systému a autodílů pro užitkové vozy. V rámci jednotlivých perspektiv budou vymezeny strategické cíle a identifikovány jejich vzájemné vazby, které budou zachyceny ve strategické mapě. Následně budou stanovena měřítka pro hodnocení výkonnosti a popsány strategické akce, které povedou k dosažení strategických cílů. Součástí návrhu implementace metody Balanced Scorecard bude vytvořený tabulkový editor v Microsoft Excelu, za účelem hodnocení jednotlivých perspektiv a možnosti reagovat na dosažené výsledky.

2. Teoretická východiska metody Balanced Scorecard

Tato kapitola se věnuje teoretickým východiskům metody Balanced Scorecard. Na začátku této kapitoly je rozdělení přístupů k měření výkonnosti podniku. I když se metoda BSC skládá z finančních i nefinančních ukazatelů, stále jsou finanční ukazatele nejdůležitější. K přístupům, jež jsou zpracovány, patří: tradiční přístupy k měření finanční výkonnosti, moderní ukazatele výkonnosti podniku a komplexní metody měření výkonnosti.

Druhá podkapitola se již věnuje samostatné metodě BSC, v ní je vysvětlen princip metody i se čtyřmi perspektivami (finanční, zákaznickou, interních procesů, učení se a růstu), které tvoří hlavní kostru metody.

Ve třetí podkapitole jsou zpracovány přístupy k implementaci metody Balanced Scorecard, a to od čtyř autorů, kteří se této problematice věnovali. Mezi nejznámější patří zakladatelé Kaplan a Norton, avšak i další autoři jako Neumaierová, Neumaier, Horváth & Partners nebo Parmenter měli své postoje k této metodě. Parmenter dokonce tuto metodu rozšířil na šest perspektiv.

Závěrem kapitoly je autorův přístup k implementaci BSC v konkrétním podniku.

2.1 Přístupy k měření výkonnosti podniku

Aplikace nových přístupů při stanovování měřítek výkonnosti je podmíněna nutností přinášet hodnotu vlastníkům podniku a v širším měřítku i zákazníkům. Moderní měřítko neslouží pouze k měření výkonnosti, ale musí taktéž vytvářet podmínky pro řízení výkonnosti. Dílčí prvky měřítek vytváří skutečný prostor pro řízení výkonnosti podniku, protože propojují operativní (krátkodobý), taktický až strategický (dlouhodobý) pohled na výkonnost. (Šulák a Vacík, 2005)

Každé měřítko výkonnosti má své přednosti a nevýhody, které určují jeho využitelnost v podniku. V současné době se rozdělují měřítko do následujících skupin:

- tradiční finanční měřítko,
- moderní finanční měřítko,
- komplexní měřítko.

2.1.1 Tradiční přístupy k měření finanční výkonnosti

Většina tradičních ukazatelů je založena na účetních údajích, a to hlavně na účetním výsledku hospodaření. Proto nemohou respektovat rizikovost, vliv inflace a ani náklady obětované příležitosti. Dalším nedostatkem je u projektů s časovým vývojem, jelikož tradiční ukazatele nezohledňují ani časovou hodnotu peněz. (Šulák a Vacík, 2005)

Do skupiny tradičních přístupů lze zařadit tyto ukazatele:

- 1) ukazatele absolutní,
- 2) ukazatele rozdílové,
- 3) paralelní soustavu poměrových ukazatelů,
- 4) pyramidové soustavy,
- 5) souhrnné indexy hodnocení.

Ad 1) Absolutní ukazatele

Absolutní ukazatele se využívají k analýze vývojových trendů (srovnávání vývoje v časových řadách – horizontální analýza) a k procentnímu rozboru komponent (jednotlivé položky se vyjádří jako procentní podíly těchto komponent – vertikální analýza)

Horizontální analýza porovnává změny položek jednotlivých výkazů v časové posloupnosti. Vypočítává se absolutní výše změn a její procentní vyjádření k výchozímu roku.

Vertikální analýza vyjadřuje jednotlivé položky účetních výkazů jako procentního podílu k jediné zvolené základně položené jako 100%. Pro rozbor rozvahy se využívá jako základna výše aktiv nebo pasiv a pro rozbor výkazu zisku a ztráty velikost celkových výnosů nebo nákladů. (Dluhošová, 2010)

Ad 2) Rozdílové ukazatele

Rozdílové ukazatele slouží k analýze a řízení finanční situace podniku se zaměřením na likviditu. K nejznámějším rozdílovým ukazatelům patří čistý pracovní kapitál (ČPK) neboli provozní kapitál, jenž je definován jako rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji. ČPK má významný vliv na platební schopnost podniku. Čistý pracovní kapitál představuje tu část oběžného majetku, která je krytá dlouhodobým finančním kapitálem. (Dluhošová, 2010)

Ad 3) Paralelní soustava poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele jsou nejčastěji používaným rozborovým postupem k účetním výkazům z hlediska využitelnosti. Analýza poměrovými ukazateli vychází výhradně z údajů ze základních účetních výkazů. Využívá tedy veřejně dostupné informace, ke kterým má přístup každý, včetně externích finančních analytiků. (Ručková, 2010) Mezi poměrové ukazatele patří:

- a) ukazatele likvidity,
- b) ukazatele rentability,
- c) ukazatele zadluženosti,
- d) ukazatele aktivity,
- e) ukazatele tržní hodnoty.

Ad a) Ukazatele likvidity

Likvidita určité složky představuje vyjádření vlastnosti dané složky rychle a bez velké ztráty hodnoty se přeměnit na peněžní hotovost. Likvidita je tedy důležitá z hlediska rovnováhy firmy, neboť jen dostatečně likvidní podnik je schopen dostat svých závazků. Na druhou stranu příliš vysoká míra likvidity má nepříznivý dopad pro vlastníky podniku, jelikož finanční prostředky jsou vázány v aktivech, které nepracují ve prospěch zhodnocování finančních prostředků. (Ručková, 2010)

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotov\acute{e} platebn\acute{i} prost\acute{r}edky}}{\text{kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}} \quad (2.1)$$

Pro okamžitou likviditu platí doporučená hodnota v rozmezí 0,9-1,1. Tento interval je přejat z americké literatury. Pro Českou republiku bývá dolní pásmo nižší, a to 0,6.

$$\text{Pohotov\acute{a} likvidita} = \frac{(\text{ob\acute{e}žn\acute{a} aktiva} - \text{z\acute{a}soby})}{\text{kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}} \quad (2.2)$$

Uváděné optimum je v rozmezí 1-1,5. Vyšší hodnota je příznivá z hlediska věřitelů, ale pro management podniku je to signál malé výnosnosti podnikání.

$$\text{B\acute{e}žn\acute{a} likvidita} = \frac{\text{ob\acute{e}žn\acute{a} aktiva}}{\text{kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}} \quad (2.3)$$

Pro běžnou likviditu platí, že hodnoty čitatele jsou v hodnotě jmenovatele v rozmezí 1,5-2,5, někdy je také uváděná hodnota 2, a to z důvodů existence řady nástrojů financování.

Ad b) Ukazatele rentability

Rentabilita, taktéž výnosnost vloženého kapitálu je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Ukazatel rentability jsou ukazatele, kde se v čitateli vyskytuje položka odpovídající výsledku hospodaření (obvykle toková veličina) a ve jmenovateli nějaký druh kapitálu (stavová veličina), respektive tržby (toková veličina). Ukazatele rentability slouží k hodnocení celkové efektivnosti dané činnosti. Tyto ukazatele budou nejvíce zajímat akcionáře a potenciální investory. (Ručková, 2010) Ke zjišťování rentability jsou nejčastěji používány tyto ukazatele:

- ukazatel rentability celkového vloženého kapitálu (ROA),
- ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE),
- ukazatel rentability tržeb (ROS),
- ukazatel rentability celkového investovaného kapitálu (ROCE).

$$ROA = \frac{\text{zisk před odečtením úroků a daní}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.4)$$

Odráží celkovou výnosnost kapitálu bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly podnikatelské činnosti financovány.

$$ROE = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.5)$$

Ukazatel, s jehož pomocí zjišťují investoři, zda je jejich kapitál reprodukován s náležitou intenzitou odpovídající riziku investice.

$$ROS = \frac{\text{zisk před zdaněním}}{\text{tržby}} \quad (2.6)$$

Tyto ukazatele vyjadřují schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb, tedy kolik dokáže podnik vyprodukovat efektu na 1 Kč tržeb.

$$ROCE = \frac{\text{zisk před zdaněním a úroky}}{\text{dlouhodobé dluhy+vlastní kapitál}} \quad (2.7)$$

Vyjadřuje míru zhodnocení všech aktiv společnosti financovaných vlastním i cizím dlouhodobým kapitálem.

Ad c) Ukazatele zadluženosti

Pojem „zadluženost“ vyjadřuje skutečnost, že podnik využívá k financování svých aktiv cizí zdroje. V reálné ekonomice, hlavně u velkých podniků, nepřichází v úvahu, že by podnik financoval veškerá aktiva jen z vlastního kapitálu anebo jen z cizího kapitálu.

Použití výhradně vlastního kapitálu s sebou přináší snížení celkové výnosnosti vloženého kapitálu. Naopak financování výhradně z cizích zdrojů by bylo pravděpodobně spojeno s obtížemi při jeho získávání.

Při analýze finanční struktury firem se používá celá řada ukazatelů zadluženosti, které jsou odvozeny především z údajů rozvahy. Analýza porovnává rozvahové položky a zjišťuje, v jakém rozsahu jsou aktiva podniku financována cizími zdroji. (Ručková, 2010)

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.8)$$

Obecně platí, že čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je riziko věřitelů.

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.9)$$

Cizí zdroje by neměly překročit jeden a půl násobek hodnoty vlastního jmění; optimální stav je nižší hodnota cizích zdrojů než vlastního jmění.

$$\text{Ukazatel úrokového krytí} = \frac{\text{zisk před odečtením úroků a daní}}{\text{nákladové úroky}} \quad (2.10)$$

Tento ukazatel nám udává, kolikrát je zisk vyšší než úroky.

Ad d) Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří schopnost podniku využívat investované finanční prostředky a vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv. Tyto ukazatele nejčastěji vyjadřují počet obrátek jednotlivých složek zdrojů, aktiv nebo dobu obratu. (Ručková, 2010) Obecně platí, že dobrou situací pro podnik vyjadřuje vyšší obratovost a nižší hodnota doby obratu.

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} \quad (2.11)$$

Obrat aktiv by měl být minimálně na úrovni hodnoty 1.

$$\text{Doba obratu aktiv} = \frac{\text{celková aktiva} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (2.12)$$

Tento ukazatel udává, jak dlouho je majetek podniku vázán ve formě aktiv.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (2.13)$$

Ukazatel, který hodnotí dobu obrátek pohledávek z obchodního styku.

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (2.14)$$

Tímto ukazatelem můžeme zjistit platební morálku podniku vůči dodavatelům.

Ad e) Ukazatele tržní hodnoty

Ukazatele tržní hodnoty se od předchozích skupin poměrových ukazatelů odlišují jednou skutečností, a to že pracují s tržními hodnotami. Tyto ukazatele tedy vyjadřují hodnocení podniku pomocí burzovních ukazatelů. Jsou důležité pro investory či potenciální investory z hlediska hodnocení návratnosti investovaných prostředků. (Ručková, 2010)

$$\text{Účetní hodnota akcie} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{počet emitovaných akcií}} \quad (2.15)$$

Pro tento ukazatel platí, že by měl v čase vykazovat rostoucí tendenci, pak se firma pro potenciální investory jeví jako finančně zdravá.

$$P/E = \frac{\text{tržní cena akcie}}{\text{zisk po zdanění na 1 akcii}} \quad (2.16)$$

Ukazatel udává, že čím je v čase nebo v porovnání s jinými akciemi nižší, tím je pravděpodobnější, že akcie je podhodnocena a pro investora levnější. Znamená to tedy vhodnou investiční příležitost.

$$\text{Dividendový výnos} = \frac{\text{dividendový výnos na 1 akcii}}{\text{tržní cena akcie}} \cdot 100 \quad (2.17)$$

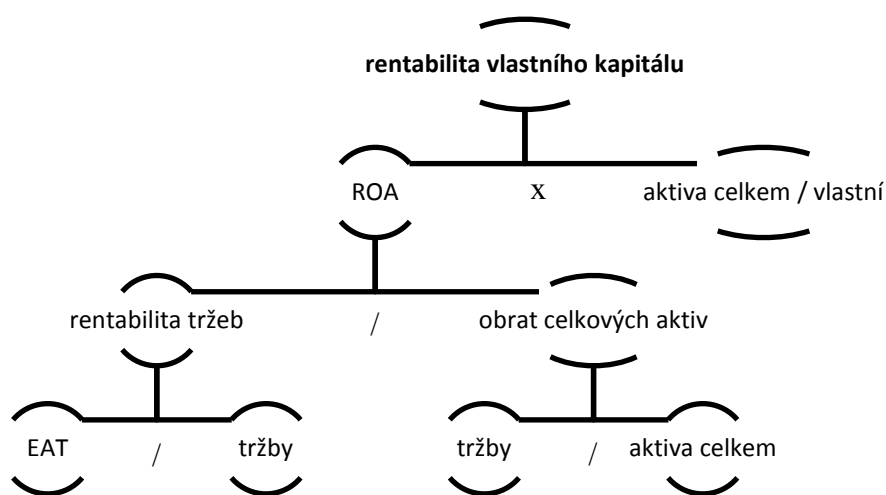
Ukazatel, který jednoznačně udává zhodnocení vložených finančních prostředků, neboť hlavní motivací pro investory je pravděpodobně rostoucí příjem z dividend.

Ad 4) Pyramidové soustavy

Pyramidové soustavy ukazatelů rozkládají aditivní nebo multiplikativní metodou vrcholový ukazatel. Pyramidový rozklad byl poprvé použit ve společnosti Du Pont de Nomeurs a dodnes zůstává nejtypičtějším pyramidovým rozkladem.

Nejznámější Du Pontův rozklad je zaměřen na vrcholový ukazatel rentability vlastního kapitálu a na vymezení jednotlivých položek, jež vstupují do tohoto ukazatele, viz obrázek 2.1. (Ručková, 2010)

Obrázek 2.1 Du pont rozklad



Zdroj: zpracováno dle Ručková (2010)

Ad 5) Souhrnné indexy hodnocení

Podstatou finanční analýzy je snaha o vyhodnocení finančního zdraví podniku, a to ať už z pohledu finanční minulosti, tak z pohledu předpovídání budoucnosti. Cílem obou částí je analýza toho, zda je podnik schopen přežít či nikoliv. (Ručková, 2010) Pro celkové hodnocení je potřebné vzít v úvahu výsledky všech dílčích analýz jednotlivých oblastí hospodaření v kontextu jejich vzájemného propojení a ovlivňování. Takto komplexní přístup vyžaduje vysoké znalosti problematiky a zkušenosti. (Dluhošová, 2010)

Souhrnné indexy mají za cíl vyjádřit souhrnnou charakteristiku celkové finančně-ekonomické situace a výkonnost podniku pomocí jednoho čísla. Nevýhodou těchto analýz je nižší vypovídací schopnost ukazatelů, proto jsou vhodné pro rychlé a globální srovnání řady podniků a poslouží jako orientační podklad pro další hodnocení. (Ručková, 2010)

Techniky vytváření soustav ukazatelů je možné rozdělit do dvou základních skupin:

- a) bankrotní modely
- b) bonitní modely

Ad a) bankrotní modely, které odhalí, zda podnik do určité doby zbankrotuje. Do této skupiny patří:

- Altmonovo Z-skore,
- Tafflerův model,
- model IN – Index důvěryhodnosti.

Ad b) bonitní modely, které se snaží bodovým hodnocením stanovit bonitu podniku a zařadit firmu z finančního hlediska do žebříčku při mezifirmním srovnávání. Do této skupiny patří:

- Tamariho model,
- Kralickův Quicktest,
- modifikovaný Quicktest.

2.1.2 Moderní ukazatele výkonnosti podniku

V tradičních metodách se při vyčíslení výkonnosti podniku vycházelo z primárního cíle podniku, a to z maximalizace zisku. Takový přístup je však omezený z pohledu tvorby hodnot pro zákazníka či vlastního podniku. Proto se využívají i další metody posouzení výkonnosti podniku. Jedná se o tyto metody:

- a) ekonomická přidaná hodnota,
- b) tržní přidaná hodnota.

Ad a) Ekonomická přidaná hodnota (EVA)

Ústřední myšlenkou ekonomické přidané hodnoty je fakt, že investice vytváří svým investorům hodnotu tehdy, když očekávaná výnosnost je vyšší než kapitálová nákladovost. EVA vychází z nedostatků klasických poměrových ukazatelů, jež vycházejí z účetních výkazů. Firma vytváří hodnotu tehdy, je-li čistý provozní výsledek hospodaření (NOPAT) vyšší než náklady použitého kapitálu (součet úroků placených a vyplacených dividend). (Ručková, 2010)

$$EVA = EBIT \cdot (1 - \text{daňová sazba v \%}) - WACC \cdot C \quad (2.18)$$

kde	EBIT	provozní výsledek hospodaření
	WACC	vážené průměrné náklady kapitálu
	C	použitý kapitál (peníze investované do podniku věřiteli a vlastníky)

Ad b) Tržní přidaná hodnota (MVA)

Ukazatel představuje rozdíl mezi tržní cenou akcie a účetní hodnotou vloženého kapitálu na akcii. MVA se používá pro měření výkonnosti podniku ve směru maximalizace hodnoty pro akcionáře. Do výše tržní hodnoty se promítají i očekávání investorů o budoucnosti podniku. MVA je využitelný pro vlastníky podniku, jelikož poukazuje, jak schopný management podniku je. Pokud je MVA kladná, pak management je schopný a vytváří novou hodnotu pro podnik a naopak.

Ukazatel MVA lze vypočítat za předpokladu, že je známa tržní cena vlastního kapitálu, a to jako:

$$MVA = \text{tržní cena vlastního kapitálu} - \text{účetní hodnota vlastního kapitálu} \quad (2.19)$$

Vztah mezi ukazateli MVA a EVA je matematicky vyjádřen vzorcem:

$$MVA = \sum_{i=1}^n \frac{EVA_i}{(1+WACC)^i} \quad (2.20)$$

Veličina MVA je rovna čisté současné hodnotě všech projektů, které byly v podniku realizovány nebo které se plánují. Čistá současná hodnota každého projektu je pak rovna současné hodnotě budoucích EVA, které jsou těmito projekty vytvářeny. Maximalizace ukazatele EVA je pak rozhodující i pro maximalizaci ukazatele MVA a bohatství akcionářů. (Šulák a Vacík, 2005)

2.1.3 Komplexní metody měření výkonnosti

Tento přístup klade důraz vedle finančních a na nefinanční ukazatele. Kvalita, uspokojení zákazníků, inovace či podíl na trzích značně ovlivňují výkonnost podniku a nemohou být opomíjeny.

Náklady na vědu a výzkum představují investované stávající příjmy z prodeje za účelem prosperity budoucích podnikatelských aktivit. Předpokladem jejich vynakládání je očekávání, že budoucí efekty těchto výdajů přesáhnou současnou výši investice.

Mezi hlavní zástupce uplatňující i nefinanční měřítka lze zahrnout Balanced Scorecard (BSC) a European Foundation of Quality Management (EFQM). (Šulák a Vacík, 2005)

Jak metodika BSC, tak i EFQM jsou založeny na aktivním přístupu managementu a uvědomění všech zaměstnanců ve společnosti.

Špatnou měřitelnost faktorů, ať již kvalitativního charakteru nebo nasměrování podnikových cílů a strategií do budoucnosti, řeší propracovaný systém BSC svou provázaností sledovaných ukazatelů na strategické cíle podniku. V ústředí metody však vždy stojí finanční ukazatele výkonnosti. U modelu EFQM se taktéž vychází z formulované vize a strategie podniku, oblasti zlepšování zde definuje vrcholové vedení. (Šulák a Vacík, 2005)

Balanced Scorecard (BSC) není jen měřítko, jde o strategický systém měření výkonnosti podniku, který propojuje finanční i nefinanční měřítka výkonnosti. Jeho podstatou je převedení strategie podniku do propojeného souboru měřítek, který definuje jak dlouhodobé strategické cíle, tak i mechanismy k jejich dosažení. Rámec BSC tvoří čtyři perspektivy: finanční, zákaznické, interní procesy, učení se a růst. (Šulák a Vacík, 2005)

Model **European Foundation of Quality Management (EFQM)** má devět oblastí nebo hlavních kritérií. Prvních pět vytváří předpoklady pro to, aby byl podnik úspěšný. Zbýlé čtyři hodnotí podnik z hlediska výsledků a cílů, jež chtěla dosáhnout. Výsledky podnik hodnotí především s ohledem na zákazníka, jemuž model přikládá nejvyšší váhu. Model má umožnit odhalit slabé stránky v podniku a efektivně využívat stránky silné. (Šulák a Vacík, 2005)

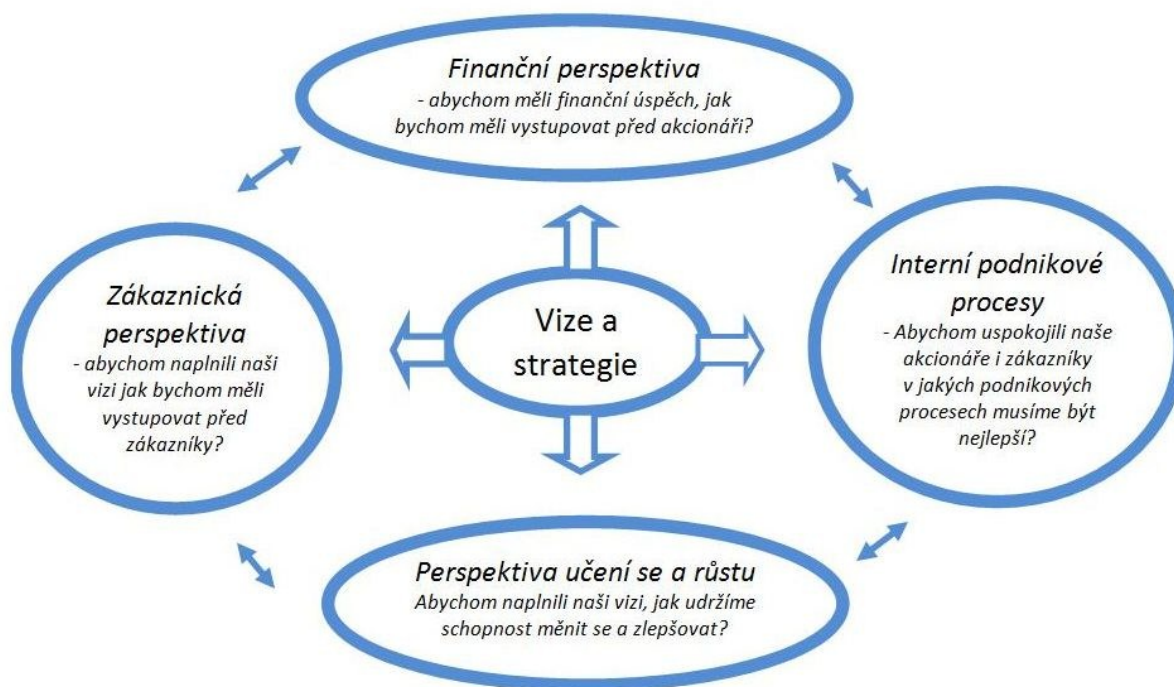
2.2 Metoda Balanced Scorecard

Tvůrci metodiky Balanced Scorecard, R. S. Kaplan a D. P. Norton píší o této metodě jako o strategickém manažérském systému řízení, který je určený k řízení dlouhodobé strategie, ale rovněž jako měřicí systém využívaný ke zlepšování kritických procesů. (Vodák, 2011) BSC rozšiřuje soubor cílů podnikatelské jednotky za hranice běžných souhrnných finančních měřítek. Management podniku může nyní měřit, jak jeho podnikatelské jednotky vytvářejí hodnotu pro současné a budoucí zákazníky a jak se musí zlepšit kvalita lidských

zdrojů, systémů a způsobu práce, které jsou nezbytné pro zvyšování budoucí výkonnosti. (Kaplan a Norton, 2007)

Cíle a měřítka BSC vycházejí z vize a strategie podniku a sledují jeho výkonnost ze čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů, učení se a růstu, viz obrázek 2.2.

Obrázek 2.2 Základní vztahy mezi jednotlivými perspektivami metodiky BSC



Zdroj: zpracováno dle Šusta a Půček (2006)

Čtyři perspektivy BSC umožňují stanovit rovnováhu mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, mezi požadovanými vstupy a výstupy a faktory těchto výstupů a mezi tvrdými měřítky (*hard*) a měkkými (*soft*). I když metoda BSC má velké množství měřítek a můžou se zdát matoucí, správně sestavený BSC má pouze smysluplné údaje, neboť všechna měřítka jsou nasměrovaná k dosažení integrované strategie. (Kaplan a Norton, 2007)

2.2.1 Finanční perspektiva

Finanční perspektiva a její cíle jsou ohniskem, do něž směřují cíle a ukazatele ostatních perspektiv. Představy o strategii začínají u dlouhodobých finančních cílů a jsou sestaveny tak, aby bylo dosaženo dlouhodobé ekonomické výkonnosti. (Vodák, 2011) V perspektivě finanční jde o sledování spokojenosti vlastníků a uspokojování jejich zájmů v podobě adekvátního zhodnocování vložených prostředků. (Pavelková a Knapková, 2010)

Každé měřítko by mělo být prvkem řetězce příčinných souvislostí, které vedou ke zvýšení finanční výkonnosti podniku. BSC by měla být „příběhem“ o strategii, která začíná dlouhodobými finančními cíli a ty jsou propojené na další perspektivy. (Kaplan a Norton, 2005)

Finanční cíle se obvykle týkají těchto ukazatelů:

- celková aktiva, celková aktiva na zaměstnance, likvidita,
- obrat z nových produktů, obrat na zaměstnance
- obchodní marže, výnosnost kapitálu, návratnost investic,
- tržní hodnota podniku, přidaná hodnota na zaměstnance.

2.2.2 Zákaznická perspektiva

Zákaznická perspektiva musí dát tvůrcům jasnou představu o cílových zákaznících a segmentech trhu. Klíčová měřítka mohou zahrnovat spokojenost a loajalitu zákazníků, ziskovost zákazníků, podíl na trzích, případně další. Tato měřítka jsou navzájem propojená. Na základě toho by se následně měl stanovit soubor klíčových výstupních ukazatelů. Je potřeba, aby tyto ukazatele korespondovaly s cíli podniku v oblasti procesů rozvoje, služeb, marketingu, výroby a logistiky. Podnik musí znát potřeby zákazníku, co skutečně oceňují a podle toho volit svou konkurenční hodnotovou výhodu. Je velmi důležité určit, vyjádřit a měřit hodnotové výhody poskytované důležitým zákazníkům a segmentům. (Vodák, 2011)

Provázání této perspektivy a perspektivy finanční je evidentní prostřednictvím dosažených tržeb a ziskovosti jednotlivých zákazníků a trhů. (Pavelková a Knapková, 2010)

Tato perspektiva obvykle obsahuje několik klíčových měřítek úspěšných výstupů z dobře formulované a implementované strategie. (Kaplan a Norton, 2007) Mezi takové ukazatele patří:

- počet zákazníků, počet nových a ztracených zákazníků,
- roční prodej na zákazníka, velikost zákazníka, rating zákazníků,
- index spokojenosti zákazníků, index loajality zákazníků,
- náklady na zákazníka, počet reklamací,
- průměrná doba od kontaktu se zákazníkem do prodejní odezvy.

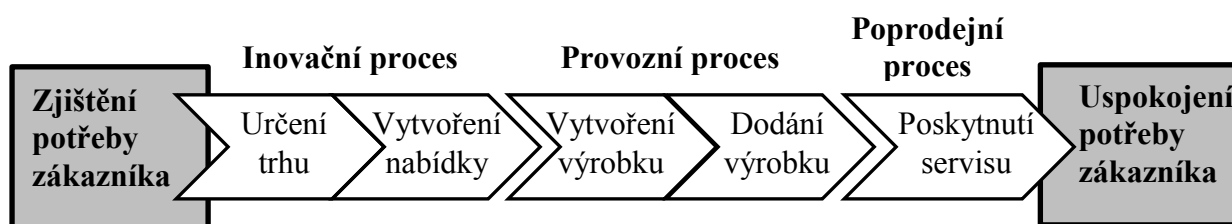
2.2.3 Perspektiva interních procesů

V perspektivě interních procesů manažeři zjišťují především ty procesy, které jsou nejdůležitější pro dosažení cílů zákazníků a vlastníků. Nejprve je třeba stanovit cíle a ukazatele zákaznické a finanční perspektivy. Následně je třeba definovat úplný interní řetězec tvorby hodnoty, a to od inovačního a provozního procesu až ke službám po uskutečnění dodávky produktu.

Zakladatelé metody Balanced Scorecard definovali i obecnou šablonu pro hodnotový řetězec, ze kterého se dá vycházet při tvorbě perspektivy interních procesů. Model zahrnuje tři základní procesy:

- v rámci *inovačního procesu* jsou hledány možnosti zlepšování užitečnosti výrobků z hlediska potřeb zákazníků. Sledují a vyhodnocují se informace o nových příležitostech a požadavcích a na základě toho jsou navrhovány a vyvíjeny nebo zlepšovány výrobky,
- *provozní proces* začíná objednávkou a končí dodávkou výrobku zákazníkovi. V tomto procesu je sledována a vyhodnocována doba dodání a spolehlivost procesního procesu, kvalita procesu a také náklady na proces,
- *poprodejní proces* zahrnuje vypořádání inkasa za prodané výrobky a zajištění rychlého, spolehlivého a dostupného servisu. (Pavelková a Knapková, 2010)

Obrázek 2.3 Obecný model hodnotového řetězce



Zdroj: vlastní zpracování dle Kaplan a Norton (2005)

Předností přístupu BSC je fakt, že cíle a ukazatele vycházejí z explicitních strategií stanovujících naplnění představ zákazníků a majitelů. Tím se obvykle odhalí nové procesy, v nichž by měl podnik dosahovat vynikajících výsledků. (Vodák, 2011)

Odlišností přístupu BSC od tradičních přístupů je zařazení inovačních procesů. Tradiční systémy měření výkonnosti se zaměřují pouze na procesy dodávek současných výrobků současným zákazníkům. Snaží se řídit a zlepšovat existující operace, které však jen krátkodobě vytvářejí hodnotu. Ale faktory dlouhodobého finančního úspěchu si mohou

vyžádat zcela nové výrobky a služby, které uspokojí potřeby současných i budoucích zákazníků. Proto lze říci, že inovační proces vytváří dlouhodobě hodnoty. (Kaplan a Norton, 2007)

Ukazatele, jež využívaná perspektiva interních procesů jsou například:

- náklady administrativy na celkové příjmy a na zaměstnance,
- čas zpracování objednávky, celkový čas dodávky,
- průměrný čas vývoje produktu, rychlost inovací,
- velikost zásob a obrát zásob,
- produktivita, poruchovost stroje, náklady na údržbu.

2.2.4 Perspektiva učení se a růstu

Čtvrtá perspektiva BSC je učení se a růstu. Zabývá se podnikovou infrastrukturou nutnou k vytvoření dlouhodobého růstu a zdokonalování. Učení se a růst vycházejí ze základních zdrojů: lidí, systémů a podnikových procedur. Dosažení vysoké výkonnosti vyžaduje značné investice do lidí, systému a procesů, které vytvářejí schopnosti podniku. (Pavelková a Knapková, 2010) Cílem v perspektivě učení se a růstu je vytváření infrastruktury, která by umožňovala, aby mohlo být dosaženo cílů ve třech ostatních perspektivách. (Kaplan a Norton, 2005) Perspektivy finanční, zákaznické a perspektiva interních procesů obvykle odhalí rozdíly mezi současnými schopnostmi lidí, systému, procedur a tím, co je potřeba, aby se výkonnost podniku zvýšila.

Schopnosti a spokojenost zaměstnanců souvisí s jejich produktivitou a udržením v podniku. Pokud mají zaměstnanci efektivně pracovat, potřebují informace související se všemi ostatními perspektivami (trhy, zákazníci, náklady). Důležitým faktorem je také motivování zaměstnanců a možnost rozhodovat a jednat sám za sebe.

Základní oblasti perspektivy učení se a růstu představují:

- schopnosti a znalosti zaměstnanců,
- schopnosti systémů,
- vedení, motivace, delegování,
- podniková kultura a pracovní klima.

2.2.5 Omezení a bariéry metody BSC

Čtyři perspektivy metody BSC však nezaručují jistý úspěch, i tato metoda má svá omezení a bariéry. Mezi nejčastější patří tyto:

1. Definování přesných měřítek výkonnosti

Zatímco finanční analýza, účetnictví a controlling pracují s dobře definovanými měřítky výkonnosti, požadavky BSC tato měřítka jednotlivě nedefinují. Měřítka v BSC se nejdříve musí najít a přesně definovat, to je však v některých částech (zákaznická perspektiva, perspektiva učení se a růstu) často značně obtížný úkol. (Vysušil, 2004)

2. Vyváženost měřítek

Již názvem této metody *balanced* je definovaná nutnost zajistit ve všech detailech podniku měřítka tak, aby se nepoužívala spousta finančních měřítek, které by převažovaly nad ostatními. Vyváženost také spočívá v překonání odchylné povahy „měkkých“ (verbálních) a „tvrdých“ (číselných) měřítek. Musí se najít taková měkká měřítka, která jsou stejně dobře vypovídající jako měřítka tvrdá. Vždy však musí jít o měřítka strategická, kterými lze dosáhnout strategických cílů. (Vysušil, 2004)

3. Neuskutečnitelnost vize a strategie

Případ, kdy podnik není schopen převést svou vizi a strategii podniku do srozumitelných a uskutečnitelných akcí. Chybí zde mechanismus pro sdílení vize i strategie pro všechny zaměstnance jako podmínka realizace této vize. Sebelepší vize i strategie pak přijde nazmar. (Vysušil, 2004)

4. Nepropojení strategie s dílčími cíli

Každé oddělení, středisko či jakýkoliv útvar v podniku sleduje své vlastní zájmy a cíle. Zde však vznikají rozpory a různost cílů tvoří velké překážky v úspěšnosti řízení. Nepropojení strategických cílů s dílčími cíli a se zájmy těchto složek podniku znamená pro metodu BSC nepřekročitelnou bariéru. (Vysušil, 2004)

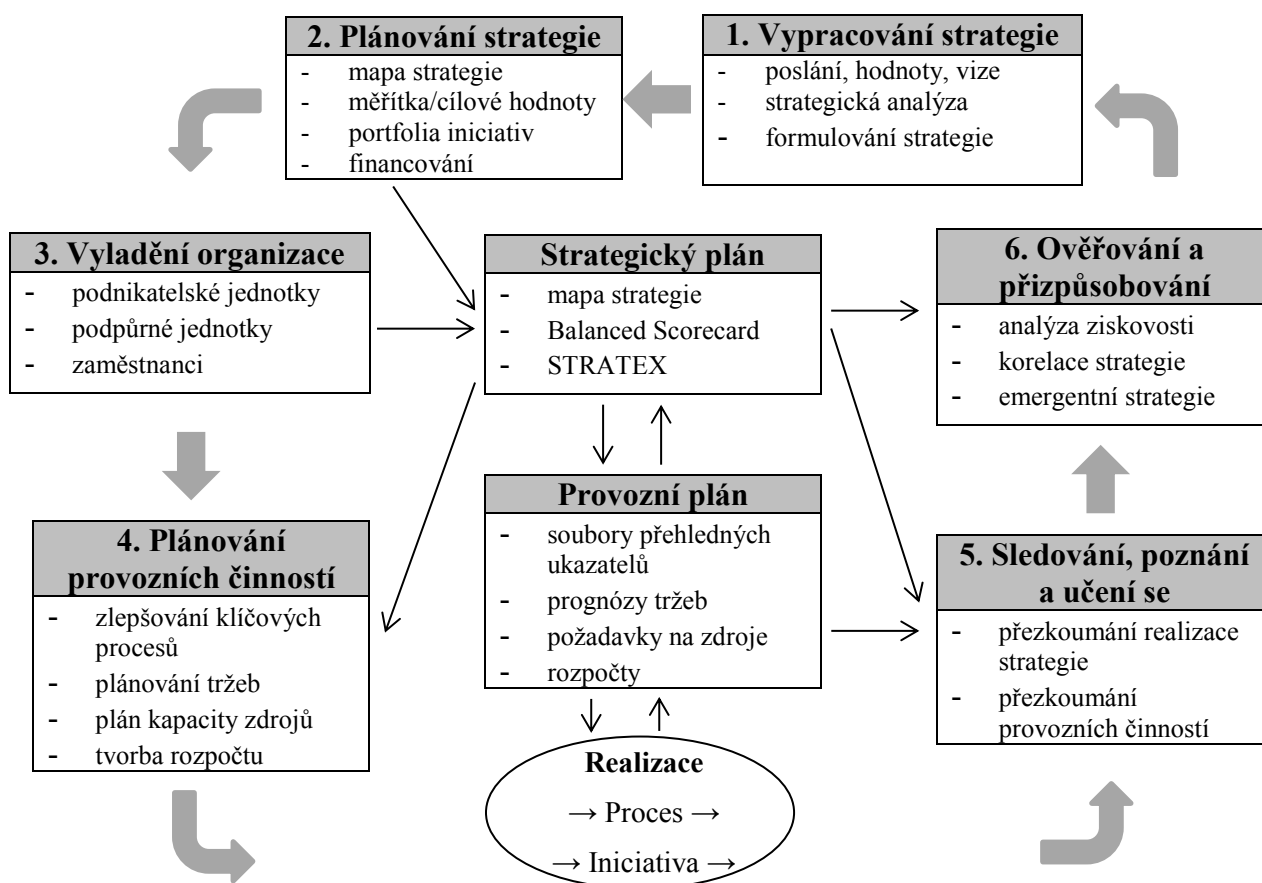
2.3 Přístupy k implementaci metody Balanced Scorecard

Přístupů, návodů i zdrojů, ze kterých se dá čerpat a zjistit, jak implementovat metodu Balanced Scorecard je v této době již mnoho. V této kapitole jsou rozpracovány čtyři přístupy nejznámějších autorů, kteří se implementaci metody věnovali. Závěrem je i autorův vlastní přístup, který bude aplikován na konkrétní podnik. Tento přístup je kombinace již zmíněných čtyř přístupů implementace metody Balanced Scorecard.

2.3.1 Implementace BSC dle přístupu Kaplan a Norton

Kaplan a Norton jsou zakladatelé metody Balanced Scorecard a návrh jejich implementace metody v rámci podniku je zpracovaný, viz obrázek 2.4.

Obrázek 2.4 BSC dle Kaplan a Norton, propojení strategie s provozními činnostmi



Zdroj: zpracováno dle Kaplan a Norton (2005)

Kaplan a Norton rozdělili propojení strategie s provozními činnostmi prostřednictvím osmi fází:

Fáze 1: Vypracování strategie

Manažeři vypracují strategii s využitím strategických nástrojů. V tomto procesu se firmy zaměřují na tyto tři otázky:

1. V čem podnikáme a proč? – vrcholoví manažeři se zaměřují na vyjasnění vlastního poslání podniku a určení hodnot a vize. Prohlášením o poslání, hodnotách a vize ustavují vodítka pro tvorbu a realizaci strategie.
2. Jaké jsou klíčové otázky? – v tomto kroku se zaměřují na provedení strategických analýz. Manažeři přezkoumávají situaci ve svém konkurenčním a provozním prostředí, a to hlavně od doby, kdy naposledy utvářeli poslední podnikovou strategii.
3. Jak se můžeme nejlépe prosazovat v konkurenci? – poslední otázkou se vytváří a formuluje strategie podniku na následující období.

Fáze 2: Plánování strategie

V této fázi manažeři plánují strategii, a to na základě předchozí fáze a také na určených strategických cílech, měřítkách, rozpočtu a cílových hodnotách. Zde si firmy pokládají tyto otázky:

1. Jak popíšeme strategii? – napomáhá vytvoření strategické mapy. Mapa strategie poskytuje názorné zpodobnění všech strategických dimenzí, které označujeme jako strategická témata.
2. Jak budeme měřit svůj plán? – výběr měřítek a cílových hodnot. V tomto kroku manažeři přeměňují strategické cíle do podoby systému Balanced Scorecard a jejich měřítek a cílových hodnot.
3. Kdo povede realizaci strategie? – vytvoření tematických týmů. Jednotliví vrcholoví vedoucí pracovníci dostávají pod svou zodpovědnost jednotlivé témata a dostává se jim i podpory tematických týmů sestavených z lidí z celého podniku.

Fáze 3: Vyladění organizace se strategií

V této fázi se snaží vrcholoví manažeři o propojení podnikové strategie s jednotlivými podnikatelskými a funkčními jednotkami. Všichni zaměstnanci musí být seznámeni se strategií a být motivováni k plnění této strategie. V tomto procesu se firmy zaměřují na tyto otázky:

1. Jak zajistíme, aby všechny organizační jednotky hrály podle stejných not? – vyladování podnikatelských jednotek. Celofiremní strategie bývá vyobrazená ve

strategické mapě, která určuje konkrétní synergii. Manažeři pak mohou provést stupňovitý posun této mapy dolů.

2. Jak budeme motivovat zaměstnance, aby nám pomáhali realizovat strategii? – vyladění zaměstnanců. Manažeři posilují program pro komunikaci se zaměstnanci a to tím, že vyladují osobní cíle zaměstnanců a zajišťují benefity podle nich.

Fáze 4: Plánování provozních činností

Při plánování se musí myslet hlavně na vazby mezi dlouhodobou strategií a každodenními provozními činnostmi. Podnik musí neustále zlepšovat procesy a vyladit své činnosti se strategickými prioritami. Při takovém plánování jsou však důležité i zdroje, jež jsou potřebné k provozu podnikatelské činnosti a i ty musí být v souladu se strategickým plánem. V této fázi plánování se ptáme na tyto otázky:

1. Která zlepšování podnikových procesů jsou pro realizaci strategie nejkritičtější? – zlepšování klíčových procesů. Cíle v perspektivě procesů se za pomoci strategické mapy naznačují a následně je zřetelně vidět, jak bude strategie realizována. Po určení procesů, které mají kritický význam pro zlepšení, firmy podporují své týmy k řízení procesů tím, že pro ně vytvářejí systémy přehledných klíčových ukazatelů výkonnosti.
2. Jak propojíme strategii s provozními plány a s rozpočty? – vypracování plánu kapacity zdrojů. Plány ke zlepšování procesů, strategická měřítká i cílové hodnoty systému BSC musí být převedeny do ročního provozního plánu. Provozní plán má následně tři komponenty, jimiž jsou: prognózy tržeb, plán kapacity zdrojů, provozní a investiční rozpočet.

Fáze 5: Sledování, poznávání a učení se

V této fázi, kdy je strategie určena, naplánována a provázána s celkovým plánem provozních činností, podnik začíná realizovat své strategické a provozní plány. Firmy využívají podnikových porad, a to hlavně k přezkoumání realizace provozních činností, tak aby posoudily, zda se jednotlivá oddělení drží plánu, popřípadě se zaměřily na problémy, které stále přetrvávají. Tyto druhy porad se zaměřují na tyto otázky:

1. Jsou naše provozní činnosti pod kontrolou? – přezkoumání provozních činností. Porady slouží k přezkoumání krátkodobé výkonnosti a k možnosti včasné reakce v případě zjištěných problémů, které vyžadují okamžitou pozornost.

2. Probíhá realizace naší strategie dobře? – přezkoumání realizace strategie. Tyto porady se většinou pořádají jednou za měsíc a schází se na nich tým vrcholového vedení, aby přezkoumal postup implementace strategie.

Fáze 6: Ověřování a přizpůsobování strategie

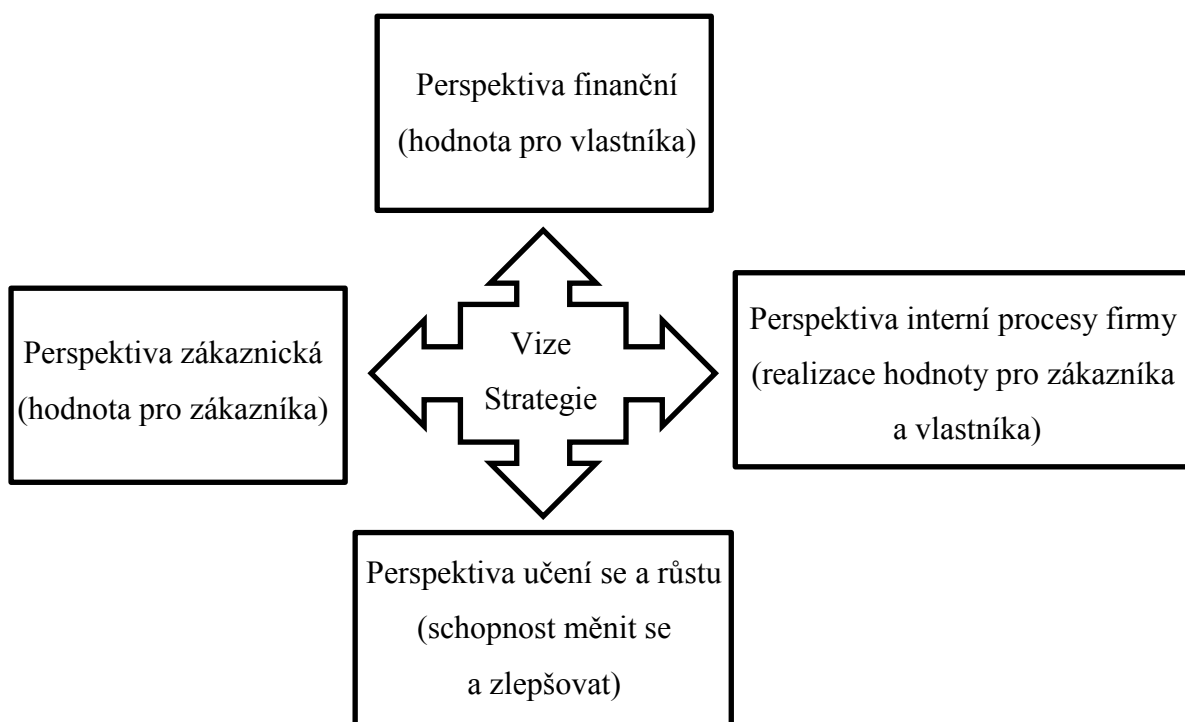
Kromě porad, které jsou vypsány výše, podnik potřebuje pořádat zvláštní porady, při nichž se ověřuje, zda stále platí její základní strategické předpoklady. Porada k ověření a přizpůsobení strategie se zaměřuje na jedinou otázku:

1. Zabírá naše strategie? – ověření a přizpůsobení strategie. Porady na téma, zda zabírá zvolená strategie, by se měly konat čtvrtletně, avšak mnoho podniků koná tyto porady jen jednou ročně. Podnik by měl tuto poradou pořádat k ověření a přizpůsobení strategie v závislosti na dynamice konkurence, technologií a spotřebitelů v příslušném odvětví.

2.3.2 Implementace BSC dle přístupu Neumaierová a Neumaier

Manželé Neumaierovi navázali na implementaci od zakladatelů metody Kaplana a Nortona. Rámec Balanced Scorecard dle jejich přístupu je vyobrazen, viz obrázek 2.5.

Obrázek 2.5 Rámec BSC



Zdroj: zpracováno dle Neumaierová a Neumaier (2002)

Celková doba implementace BSC by se měla pohybovat okolo čtyř měsíců. V jejím průběhu dochází k uskutečnění a sladění těchto čtyř základních manažerských procesů:

1) Vyjasnění vize a strategie, jejich vyjádření prostřednictvím konkrétních cílů a měřítek

Aby byla implementace úspěšná, musí mít strategie jasně definovanou strukturu. K tomuto kroku se využívá strategická mapa. Na úrovni firmy, firemních útvarů, procesů a výrobních řad jsou stanovená měřítka k měření dosahování stanovené strategie. BSC se soustřeďuje na podstatné procesy v podniku, jež jsou identifikovány pomocí hybných sil podnikové výkonnosti. Posuzují se stávající procesy a odhalují se procesy nové, které je vhodné dodatečně vytvořit. Hlavním přínosem BSC je odstranění rozdílnosti vnímání strategie jednotlivými manažery firmy v procesu tvorby strategické mapy.

2) Komunikace vize a strategie pro celou firmu, stanovení měřítek až po vnitrofiremní úroveň

Stanovení skupinových a individuálních cílů. Novým přístupem je přímá účast zaměstnanců na tvorbě strategické mapy. V měřítkách výkonnosti jednotlivých zaměstnanců je obsažen a sledován strategický záměr. Měřítka ve strategické mapě jsou systémem posuzování výkonnosti zaměstnanců.

3) Plánování a sladění cílů a iniciativ v čase

Alokace zdrojů, rozpočtování a plánování. Strategická mapa objasňuje také návaznost cílů v čase. Podle návaznosti cílů v čase musí být naplánovány jednotlivé iniciativy a investice. Investice do intelektuálního kapitálu mají vysokou výnosnost, ale také zároveň vysoké riziko.

4) Strategická zpětná vazba – kontrola aktuálnosti cílů

Nestačí kontrolovat odchylky skutečnosti od plánovaných hodnot. Je nutné měřit a přehodnocovat předpoklady, na nichž strategické plány spočívají a v případě nutnosti změnit plán.

2.3.3 Implementace BSC dle přístupu Horváth & Partners

Horváth & Partners implementovali BSC ve více než 100 podnicích a za tuto dobu se jim nejvíce osvědčilo rozdělení metody do pěti fází. Implementace BSC na základě pěti fází modelu Horváth & Partners garantuje vybudování a upevnění koncepce řízení, která umožní úspěšnou realizaci podnikových strategií. Důležité je přiznat si a akceptovat předpoklad: kdo chce implementovat BSC, musí počítat s tím, že změní svůj systém řízení. Pět fází modelu Horváth & Partners je graficky zpracováno, viz obrázek 2.6.

Obrázek 2.6 Pět fází modelu Horváth & Partners pro implementaci Balanced Scorecard



Zdroj: zpracováno dle Horváth & Partners (2002)

Implementace dle Horváth & Partners je prováděna těmito fázemi:

1. fáze: vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci

Organizační předpoklady mají dva významy. Tím prvním je nutnost definice koncepčních pravidel, která budou platit pro všechny jednotky, ve kterých bude metoda BSC zavedena. Druhým předpokladem pro bezproblémový průběh implementace BSC jsou pravidla týkající se zajištění řízení vlastního projektu. To znamená organizace projektu, průběhu projektu, zajištění potřebných informací a komunikace, standardizace používaných metod a určení kritických faktorů úspěchu.

2. fáze: objasnění strategie

BSC je především koncepcí pro realizaci již existujících strategií a nikoliv pro tvorbu a zavádění strategií nových. Na strategii se musí jednoznačně shodnout vrcholové vedení podniku. Zda je strategie podniku již zralá, se nedá odhadnout podle popsaných listů papíru, ale podle toho, zda mezi vedoucími pracovníky zodpovědnými za strategii panuje jednotné pochopení a shoda o strategii podniku.

3. fáze: tvorba Balanced Scorecard

Ve třetí fázi vzniká BSC pro vymezenou organizační jednotku v podniku. Tou může být celý podnik, podniková divize, obchodní jednotka nebo jen určité oddělení. Na základě struktury BSC probíhají v příslušných podnikových jednotkách tyto kroky:

- konkretizace strategických cílů,
- propojení strategických cílů na základě řetězců příčin a následků,
- výběr měřítek,
- stanovení cílových hodnot,
- odsouhlasení strategických akcí.

Zpracování těchto pěti kroků představuje jádro BSC. Výsledek třetí fáze je vyobrazený v tabulkách, grafech, popisu příčin a následků a umožňuje jednotné porozumění strategií a tvoří výchozí bod pro sledování jejich naplnění.

4. fáze: postup při procesu rozšíření – „roll-out“

Fáze „roll-out“ je jednoduchá aplikace postupů ze třetí fáze na více organizačních jednotek podniku. Odsud plyne užitek z jednotného pochopení strategie, tak i z hlediska možnosti monitorování více míst. „Roll-out“ BSC velmi často vede ke zvýšení kvality celopodnikového strategického řízení.

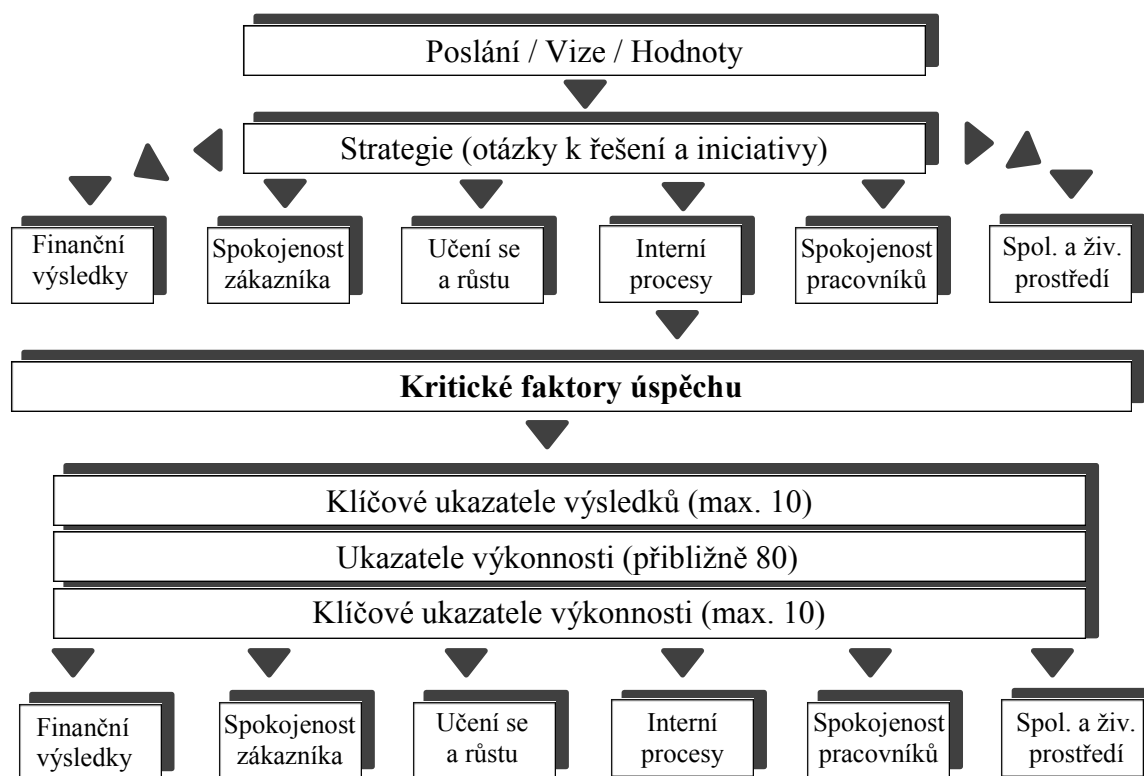
5. fáze: zajištění kontinuálního nasazení Balanced Scorecard

Pokud by se implementace BSC ukončila vypracováním strategických cílů, řetězců příčin a následků, měřítek, cílových hodnot a strategických akcí pro jednu organizační jednotku, přineslo by to pouze jednorázové vypracování zaměření na strategii. Rozhodování a běžné způsoby jednání by měly být však na aktuální strategii zaměřeny trvale. Proto je důležitějším cílem BSC vytvoření organizace, která se flexibilně přizpůsobuje strategii. K tomu je však nutné BSC propojit s manažerskými systémy řízení.

2.3.4 Implementace BSC dle přístupu Parmenter

Grafická podoba implementace dle Parmentera je odlišná od předešlých dvou autorů, viz obrázek 2.7. Parmenter se nespokojil jen se čtyřmi perspektivami, rozšířil metodu o další dvě, a to o spokojenost pracovníků, společenské a životní prostředí.

Obrázek 2.7 Osa 12ti krokové implementace



Zdroj: zpracováno dle Parmenter (2008)

Parmenter rozdělil implementaci metody BSC do dvanácti kroků:

Krok č. 1: Závazek týmu vrcholového vedení

Tým vrcholového vedení se musí zavázat k vývoji klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI) a jejich prosazení v podniku. To samé i se samotným Balanced Scorecard (BSC), který tyto ukazatele obsahuje. Vrcholové vedení by mělo „propadnout“ dané koncepci a zcela pochopit, proč by měli monitorování a sledování klíčových ukazatelů výkonnosti považovat za každodenní úkol.

Krok č. 2: Vytvoření projektového týmu pro „vítězné KPI“

Malý, ale náležitě proškolený tým bude mít největší šanci na úspěch. Kaplan a Norton konstatovali, že klíčové ukazatele výkonnosti jsou úspěšně navrhovány jednotlivci a malými skupinami bez velkých konzultací, avšak je to spíše výjimkou než pravidlem.

V závislosti na velikosti podniku se doporučuje složit projektový tým za dvou až čtyř osob. S tím, že členové týmu musí být zapojeni na plný úvazek a musí být podřízeni přímo generálnímu řediteli.

Krok č. 3: Vytvoření kultury a procesu „prostě to udělejte“

„Správně hned napoprvé“, takové pravidlo zvolení klíčových ukazatelů výkonnosti je jen výjimkou. Výsledné výkazy o měřících výkonosti jsou jako sochařské dílo. Projektový tým musí zajistit, aby projekt měl kulturu „prostě to udělejte“. To znamená kulturu, v níž se nebude o každém kroku a měřítku diskutovat, ale bude se konat. S touto kulturou přichází i přesvědčení, že to dokážeme udělat. Podnik se ve většině případů nemusí spoléhat na experty, avšak mnozí generální ředitelé jsou velmi opatrní v případě velkých projektů a chápou to tak, že takové projekty by měly být řízeny externími konzultanty.

Krok č. 4: Příprava komplexní strategie vývoje klíčových ukazatelů výkonnosti

Tento krok vyžaduje zařazení klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI) do celkové komplexní strategie. Je důležité zmapovat celkovou strategii pro organizační změnu a přitom zaznamenat účel a roli klíčových ukazatelů výkonnosti v rámci celého procesu.

Krok č. 5: Předání informací o systému klíčových ukazatelů výkonnosti všem zaměstnancům

Zaměstnanci podniku musí být připraveni na změnu. Projektový tým proto musí:

- přesvědčit zaměstnance o nutnosti změny,
- vysvětlit, jaká změna se požaduje,
- ukázat, jak klíčové ukazatele výkonnosti přispívají k širší strategii změny,
- přitáhnout zájem zaměstnanců tak, aby se chtěli připojit,
- řešit odpor zaměstnanců vůči změně.

Pro takové oznámení, by se měl uskutečnit briefing pro nastínění změn souvisejících se zaváděním klíčových ukazatelů výkonnosti v podniku. Závěrem sezení by všichni zaměstnanci měli alespoň nabýt přesvědčení, že souhlasí s navrhovanou změnou.

Krok č. 6: Identifikování kritických faktorů úspěchu organizace

Vztah mezi kritickými faktory úspěchu a klíčovými ukazateli výkonnosti je velmi důležitý. Kritické faktory úspěchu identifikují otázky k řešení, které určí zdraví a dynamičnost podniku. Při prvním zkoumání kritických faktorů úspěchu lze dojít až k 30-ti otázkám k řešení. Praktiky však doporučují, aby kritické faktory úspěchu podniku byly omezeny na pět až osm, bez ohledu na velikost podniku.

Krok č. 7: Zaznamenávání měřítek výkonnosti do databáze

Projektový tým musí shromažďovat a zaznamenávat měřítka výkonnosti na základě informací např.: v průběhu diskuze s vedením, podnikových archívů, měsíčních výkazů anebo také z externích průzkumů. Měřítka výkonnosti musí být uspořádána a zaznamenána do databáze, která musí být aktuální, úplná a dostupná všem, jež jsou zařazení do projektu.

Krok č. 8: Výběr měřítek výkonnosti na úrovni týmu

Příslušná měřítka výkonnosti pomohou týmům usměrnit svoji činnost jednotným způsobem ve prospěch celé organizace. Důležité je, aby se týmy zaměřily na ta měřítka výkonnosti, která jsou propojena s kritickými faktory úspěchu podniku.

Krok č. 9: Výběr „vítězných KPI“ podniku

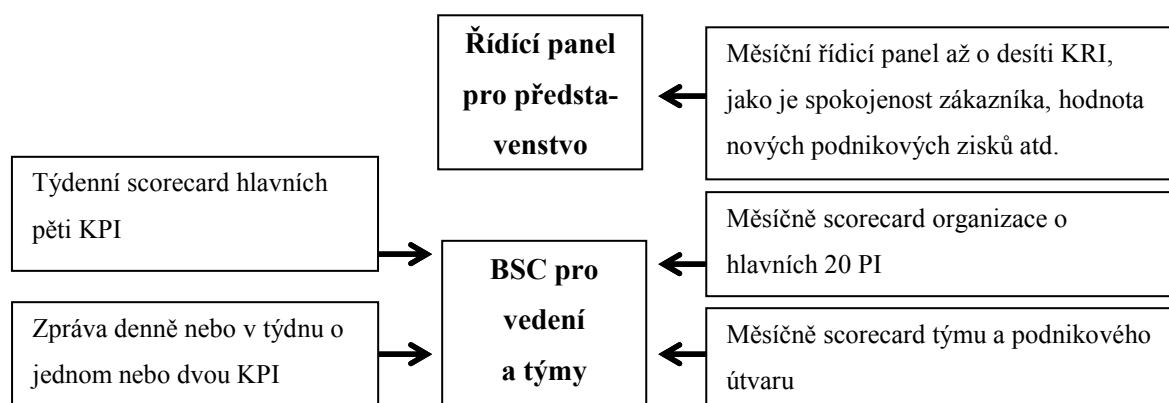
Doporučuje se, aby výběr klíčových ukazatelů výkonnosti začal až po dosažení pokroku na úrovni týmu. Tým pro klíčové ukazatele výkonnosti pronikne do problematiky spolupráci s týmy. Tento přístup zajistí týmové vlastnictví měřítek výkonnosti. Rovněž tento přístup zajistí, že měřítka výkonnosti budou ovlivněna:

- kritickými faktory úspěchu podniku,
- důležitými činnostmi, které se provádějí na daném pracovišti, a které vyvolávají úspěch nebo selhání.

Krok č. 10: Příprava struktury pro vykazování výsledků na všech úrovních

Struktura pro vykazování výsledků musí splňovat požadavky různých úrovní v podniku. Doporučená struktura pro vykazování měřítek výkonnosti, viz obrázek 2-7.

Obrázek 2.8 Doporučená struktura pro vykazování výsledků



Zdroj: zpracováno dle Parmenter (2008)

Ve většině podniků bude jiných „pět hlavních“ klíčových ukazatelů výkonnosti. Jedním týdenním měřítkem, jež je ve většině podniků, je vykazování výsledků o zpožděných projektech a zpožděných výkazech podávaných týmu vrcholového vedení. Zbývající ukazatele výkonnosti mohou být vykazovány jen jednou měsíčně, včetně vykazování výsledků o Balanced Scorecard na úrovni týmu, oddělení a útvaru.

Krok č. 11: Podpora používání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti

Po zvolení a zavedení klíčových ukazatelů výkonnosti je důležité, aby používání těchto ukazatelů v podniku zobecnělo a začlenilo se do její kultury. Role vrcholového vedení je zde rozhodující. Je důležité, aby tým vedl na základě příkladů, s využitím klíčových ukazatelů výkonnosti, které má k dispozici. Musí také vyhledávat okamžiky, kdy má některý z klíčových ukazatelů výkonnosti tendenci ubírat se špatným směrem a napravit tuto tendenci.

Krok č. 12: Zdokonalování klíčových ukazatelů výkonnosti s cílem udržet jejich aktuálnost

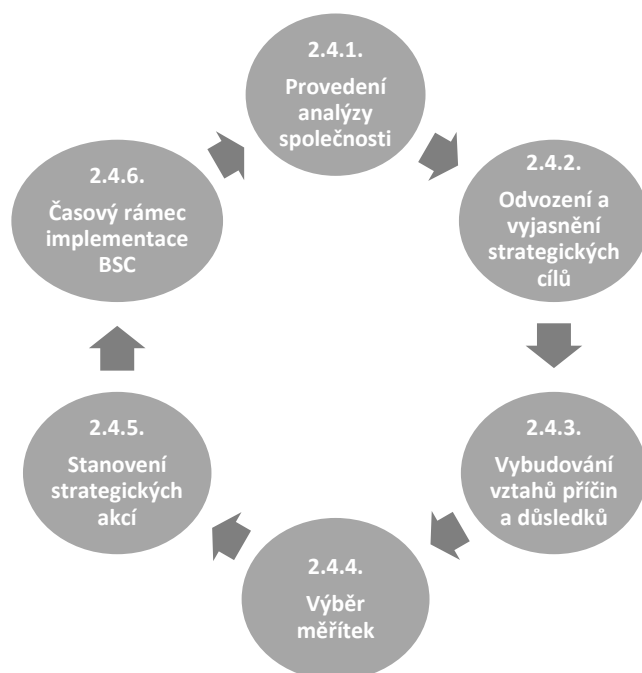
Pro podnik je důležité, aby udržoval efektivnost klíčových ukazatelů výkonnosti a jejich používání. Týmy budou muset reagovat, měnit a vytvářet nová měřítka, která by reagovala na vývoj nových kritických faktorů úspěchu. Nový kritický faktor úspěchu by měl být zjišťován v průběhu čtvrtletních etap postupného plánování.

2.4 Postupové kroky aplikované při implementaci Balanced Scorecard

Tvorba BSC musí probíhat uspořádaně, strukturovaně a logicky na sebe navazovat. Pouze logický postup zajistí, že budou respektovány všechny zvláštnosti a náležitosti této metody. Teprve poté je garantována účinnost a úspěšnost BSC.

Jednotlivé kroky implementace metody BSC vychází a jsou kombinací předešlých přístupů a různých autorů. Implementace metody Balanced Scorecard společnosti Brano a.s. je graficky zobrazena, viz obrázek 2.9.

Obrázek 2.9 Vlastní přístup k implementaci BSC



Zdroj: vlastní zpracování

V rámci implementace metody Balanced Scorecard ve společnosti Brano a.s. budou realizovány tyto kroky:

- provedení analýzy společnosti,
- odvození a vyjasnění strategických cílů,
- vybudování vztahů příčin a důsledků,
- výběr měřítek a stanovení předpokládaných hodnot,
- stanovení strategických akcí,
- časový rámec implementace BSC.

2.4.1 Provedení analýzy společnosti

Prvním krokem k implementaci metody BSC je provedení analýzy společnosti. Je důležité zanalyzovat data z minulosti, současnosti i budoucnosti. K tomu mají napomáhat interní i veřejně přístupné dokumenty.

Analýza společnosti Brano se bude skládat ze čtyř perspektiv:

- analýza společnosti z finančního hlediska,
- analýza společnosti z hlediska zaměřeného na zákazníka,
- analýza společnosti z hlediska interních procesů,
- analýza společnosti z hlediska učení se a růstu.

2.4.2 Odvození a vyjasnění strategických cílů

Odvození strategických cílů slouží k redukci velkého množství potenciálních strategických cílů. Vrcholové vedení musí vybrat jen několik skutečně strategicky významných cílů. Tímto procesem se konkretizují strategie a cíle, které se následně přiřazují k jednotlivým perspektivám. Přitom se rozlišuje mezi strategickými cíli a strategickými akcemi a zároveň se určuje, pro jakou organizační úroveň je daný cíl určen.

Strategické cíle ve smyslu BSC se vyznačují tím, že:

- jsou podnikově specifické, individuální a nezaměnitelné,
- strategii převádějí do akčních výroků pro příslušné perspektivy (zkrácení inovačního procesu, zvýšení uživatelského komfortu),
- strategické výroky, které jsou součástí strategie, člení do jednotlivých částí.

Z určení strategických cílů pro každou perspektivu vychází všechny další aktivity tvorby BSC. Kvalita strategických cílů je hlavním kritériem kvality celé BSC a má významný vliv na úspěchu implementace BSC. (Horváth & Partners, 2002)

2.4.3 Vybudování vztahů příčin a důsledků

Vypracování a dokumentace vztahů příčin a následků mezi strategickými cíli představuje jeden z klíčových prvků BSC. Vztahy příčin a následků zobrazují logičnost strategických úvah. Strategické cíle nejsou navzájem oddělené a na sobě nezávislé, ale právě naopak jsou vzájemně propojeny a navzájem se ovlivňují. (Horváth & Partners, 2002) Kaplan a Norton, zakladatelé Balanced Scorecard, označují zobrazení řetězce příčin a následků výstižným termínem „Strategy Maps“. (Kaplan a Norton, 2007)

Řetězce příčin a následků (strategické mapy):

- ukazují souvislosti a závislosti mezi strategickými cíli v rámci jedné perspektivy a mezi perspektivami,
- objasňují vzájemné účinky při dosahování cílů,
- podporují společné porozumění celé strategie,
- vyžadují spolupráce managementu a mezi různými funkčními oblastmi,
- způsobují, že logika strategických cílů se stává srozumitelnou a realizovatelnou, tím pádem jí lze lépe a dále komunikovat.

2.4.4 Výběr měřítek a stanovení předpokládaných hodnot

Ke každému strategickému cíli by mělo být, v ideálním případě, přiřazeno jedno měřítko. To však není vždy možné. Aby byla snížena složitost a zajistilo se správné zaměření, měl by být počet měřítek omezen na tři pro jeden strategický cíl. Pokud je potřeba více měřítek pro jeden strategický cíl, je lepší cíl rozdělit. Pro výběr vhodných měřítek je dobré se ptát sám sebe na následující kritéria: (Horváth & Partners, 2002)

- Můžeme z měřítka vyčíst míru dosažení požadovaného cíle?
- Ovlivníme měřítkem chování zaměstnanců v požadovaném směru?
- Jak přesně měřítko odráží požadovaný cíl?
- Je zajištěn princip zjišťování měřítka?
- Je možná jednoznačná interpretace měřítka?

Při definici měřítek je zapotřebí neustále zvažovat možnosti jejich integrace do systému reportingu. Dle Horváth & Partners, kteří identifikovali pět kritérií, která nejsou tak důležitá ve fázi odvození měřítek, ale pro implementaci mají velký vliv. Tato kritéria musí být zohledněna při konečném rozhodnutí pro nebo proti přijetí měřítka: existence měřítka, náklady měřítka, akceptování měřítka, možnost měřítko formalizovat, určení frekvence s jakou má být měřítko zjišťováno.

Některá základní měřítko se vyskytují ve většině modelů BSC, viz tabulka 2.1. (Kaplan a Norton, 2005)

Tabulka 2.1 Základní měřítko metody BSC

Základní finanční měřítko	<ul style="list-style-type: none">- ROI/EVA- Ziskovost- Růst obrátu/mix- Produktivita snižování nákladů
Základní zákaznická měřítko	<ul style="list-style-type: none">- Podíl na trhu- Získání zákazníka- Udržení zákazníka- Ziskovost zákazníka- Spokojenost zákazníka
Základní měřítko učení se a růstu	<ul style="list-style-type: none">- Spokojenost zaměstnanců- Udržení zaměstnanců- Produktivita zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

2.4.5 Stanovení strategických akcí

Plánování a určení strategie není nejdůležitější činností k úspěšné implementaci BSC. Teprve skutečné činnosti všech zaměstnanců v podniku vedou k realizaci stanovených cílů. Velká část těchto činností vyplývá ze specifických a samostatných úkolů, které je zaměstnanec povinen učinit.

Strategické akce se přiřazují přímo k jednotlivým strategickým cílům a zamezují „umrtvení“ jednotlivých strategických cílů nebo dokonce celé BSC. Strategickými akcemi mohou být projekty nebo jiné činnosti, které nepatří mezi každodenní činnosti a kladou si další nároky na zdroje (např. odborné know-how, finanční prostředky). K těmto činnostem patří např. akvizice určitého podniku, zavedení nového informačního systému.

2.4.6 Časový rámec implementace BSC

Typický projekt BSC trvá většinou asi 16 týdnů. Časový plán je určen časem, který mají vrcholoví manažeři na rozhovory, workshopy a setkání s týmem implementace. Období 16 týdnů je poměrně dlouhá doba, velkou výhodou tedy je, že architekt i vrcholoví manažeři mají mezi jednotlivými kroky dostatek času na přemýšlení o struktuře BSC.

Na začátku projektu je architekt velmi zaměstnán, asi do konce 6. týdne. Ve druhé polovině časového plánu by měl odpovědnost za vývoj projektu převzít vrcholový management. Architekt následně zaujímá pozici pomocníka. Napomáhá připravovat setkání skupin a asistuje při jejich vedení.

Při vytváření časového plánu projektu by měli mít vrcholoví manažeři i manažeři střední úrovně řízení jasno o způsobu převedení strategie do konkrétních cílů a měřítek ve čtyřech perspektivách. (Kaplan a Norton, 2005)

3. Implementace metody Balanced Scorecard

Následující kapitola je praktickou částí diplomové práce. V první části kapitoly je zpracována charakteristika společnosti Brano Group a.s., která obsahuje vizi a poslání společnosti, organizační strukturu Brano Group a klíčová data z historie společnosti. V další části je zhodnocení současného stavu výkonnosti společnosti za pomoci čtyř perspektiv metody BSC. Závěrečná část kapitoly se věnuje odvození strategických cílů, zpracování SWOT analýzy a následně výběru vhodné strategie podniku do následujících let.

3.1 Charakteristika podniku

Akciová společnost Brano Group a.s. je vedena v obchodním rejstříku u Krajského soudu v Ostravě dnem zápisu 30. dubna 1992. Sídlo společnosti je v Hradci nad Moravicí, kde se nachází vedení a značná část výrobních dílen a skladovacích prostorů. Působnost společnosti je i v Rusku, Číně, Japonsku a v jižní Africe. Organizační struktura Brano Group a.s. je uvedena, viz příloha č. 1. Vize a poslání společnosti jsou uvedeny, viz příloha č.4.

Předmět podnikání:

- zámečnictví, nástrojářství,
- obráběčství,
- výzkum a vývoj strojů a zařízení,
- výroba, montáž a prodej strojů a zařízení,
- výroba tepelné energie,
- rozvod tepelné energie,
- silniční motorová doprava nákladní,
- hostinská činnost.

BRANO GROUP a.s. vznikla na základě vstupu BRANO, a.s. do akciové společnosti ATESO v roce 2000. Nyní jsou základními stavebními kameny skupiny BRANO GROUP společnosti BRANO a.s., BRANOROS, a.s., působící v Ruské federaci a menší členové skupiny - AFTERMARKET s.r.o., BRANOMARKET, s.r.o., BRANO SLOVAKIA, s.r.o. a DELTACOL CZ, s.r.o.

V květnu 1992 byla založena BRANO a.s. se sídlem v Hradci nad Moravicí a začala se rodit firma, tak jak ji známe dnes. Podstatná část výrobního programu se orientovala na automobilový průmysl a čas ukázal, že to byla velmi dobrá volba.

Jen pro ilustraci, jak dobrá volba to byla. Roku 1995 byl obrat 420 milionů korun při 880 zaměstnancích. Za rok 2011 byl obrat 3,5 miliardy se zhruba 2200 zaměstnanci a v letošním roce obrat přesáhl hranici 4 miliard.

V listopadu 2000 došlo ke schválení velmi zásadního dokumentu Strategie 5x5. Dokument stanovuje konkrétní kroky pro rozvoj firmy. Na Strategii 5x5 se staví v BRANO GROUP a.s. dodnes, viz obrázek 3.1.

Obrázek 3.1 Základní kameny Strategie 5x5

1. KÁMEN	→	ZÁKAZNÍCI + TRHY
2. KÁMEN	→	NEUSTÁLÁ INOVACE
3. KÁMEN	→	VÝROBNÍ PROCESY
4. KÁMEN	→	ZAPOJENÍ ZAMĚSTNANCŮ
5. KÁMEN	→	ZAPOJENÍ DODAVATELŮ

Zdroj: zpracováno dle Brožury: Brano 150 let s námi (2012)

3.2 Klíčová data v historii společnosti

Historie BRANO a.s. sahá až do roku 1862, kdy byla 28. října založena továrna na výrobu drobného železářského zboží. Nejdůležitějšími milníky v historii podniku jsou uvedeny, viz tabulka 3.1.

Tabulka 3.1 Klíčová data v historii Brano a.s.

2014	Akvizice PROF SVAR s.r.o. v Mnichově Hradišti
2011	Vzniká BRANO INVEST s.r.o. v Hradci nad Moravicí
2010	Vznik BRANO BAOLU v Číně
2010	Vznik OTSUKA BRANO s.r.o. v Olomouci
2007	Akvizice Thyssen Krupp Bilstein Wagenheber GmbH
2007	Vzniká BRANO BEL v jižní Africe
2005	Vznik SBU Plasty a otevření Vývojového oddělení
2004	Vzniká BRANO Slovakia s.r.o
2004	Fúze akciových společností BRANO a BRANO-ATESO
2002	Vzniká DELTACOL CZ
1999	Vstup BRANA a.s. do akciové společnosti ATESO
1992	Založeno BRANO a.s. se sídlem v Hradci nad Moravicí
1988	Vzniká BRANO - Branecké železářny a strojířny, státní podnik se sídlem v Hradci nad Moravicí
1946	Společnost byla znárodněna, vznikl podnik Branecké železářny n.p. Branka u Opavy
1927	Továrna byla převzata americkou společností YALE and Town Manufacturing Co. Stamford
1869	30. prosince byla společnost převedena na akciovou společnost Branecká továrna na drát, plechové zboží a hřebíky, a.s. se sídlem v Opavě
28. října 1862	Založena továrna na výrobu drobného železářského zboží

Zdroj: vlastní zpracování, www.brano.eu

3.3 Současný stav hodnocení výkonnosti společnosti

Společnost Brano Group a.s. je akciovou společností. Akcie však nejsou veřejně obchodovatelné. Majoritním vlastníkem je majitel společnosti Brano Group a.s. Pavel Juříček.

Výkonnost je měřena pomocí finančních i nefinančních ukazatelů. Na konci účetního období je společnost povinna zpracovat výroční zprávu, která obsahuje rozvahu, výkaz zisku a ztrát, cash flow a povinné přílohy. Každým rokem se provádí finanční analýza, mnoho dotazníkových šetření i zaměstnaneckých sezení. Společnost se snaží zjistit o své výkonnosti maximum a dobře si uvědomuje, že se musí začít právě od zaměstnanců.

V roce 2005 společnost zavedla měření výkonnosti za pomoci BSC metody. Ta se prováděla v Jablonci ve společnosti ATESO, do které BRANO a.s. vstoupil v roce 1999. Tohle měření vydrželo jen 4 roky, v roce 2009 se metoda přestala používat. Důvodů bylo hned několik. BSC prováděl pověřený zaměstnanec, který pracoval v Jablonci, ale hlavní závod byl v Hradci nad Moravicí. Navíc v roce 2009 již zmiňovaný zaměstnanec odešel do důchodu a nebyl nikdo, kdo by jeho úlohu a odpovědnost přebíral. Posledním důvodem byl

přechod na jiný informační systém v celé společnosti. BSC byla po celou dobu vypracovávána za pomoci tabulkového editoru (excel).

3.4 Analýza společnosti dle hledisek hodnotících výkonnost společnosti

K nejvýznamnějším ukazatelům výkonnosti ve většině společnosti patří finanční hledisko. Společnost Brano Group však provádí analýzu výkonnosti společnosti jak pro finanční, tak i nefinanční hlediska. Metoda BSC již není využívána, ale stále se provádí analýzy podobných měřítek.

V této kapitole je provedena analýza společnosti za pomoci čtyř perspektiv metody BSC, mezi které patří:

- analýza společnosti z finančního hlediska,
- analýza společnosti z hlediska zaměřeného na zákazníka,
- analýza společnosti z hlediska interních procesů,
- analýza společnosti z hlediska učení se a růstu.

3.4.1 Analýza společnosti z finančního hlediska

Výkonnost společnosti z finančního hlediska je provedena za období 2011, 2012, 2013 a 2014, je sledována pomocí poměrových ukazatelů. Cílem analýzy je zhodnotit finanční zdraví podniku. Pro účely analýzy byly použity interní zdroje společnosti a výroční zprávy za zmiňované období.

Analýza z finančního hlediska zahrnuje ukazatele likvidity (A.), rentability (B.), zadluženosti (C.), aktivity (D.), IN 05 (E.), analýzu pohledávek (F.), analýzu přidané hodnoty (G.) a analýzu krycího příspěvku (H.).

A. Ukazatele likvidity

Z níže uvedeného grafu 3.1 lze poukázat na zvyšující se trend všech druhů ukazatele likvidity v každém ze sledovaných období. Při snížení dolního pásma u okamžité likvidity (pro podmínky v ČR je dolní pásmo rovné hodnotě 0,6) není podnik jen v roce 2011 ve vymezeném pásmu, který je označován jako optimum. Ostatní tři období se nachází v intervalu 0,6 – 1,1.

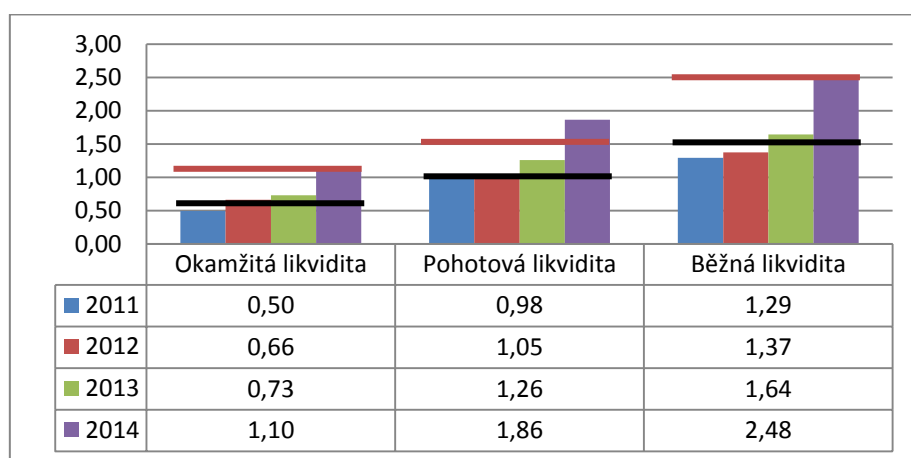
Pohotovostní likvidita má uváděné optimum v rozmezí 1-1,5. Vyšší hodnota je příznivá z hlediska věřitelů, ale pro management podniku je to signál malé výnosnosti podnikání.

V tomto případě je v roce 2014 horní pásmo výrazně překročeno a podnik by své hodnoty měl upravit.

Optimum běžné likvidity je od 1,5 do 2,5. V prvních dvou sledovaných obdobích jsou měřené hodnoty pod dolní hranicí. V roce 2014 je výrazný nárůst hodnot, avšak stále se nachází v pásmu optimu.

Z hlediska likvidity bych firmě doporučil sledovat níže uvedené ukazatele v kratších časových intervalech, neboť častější sledování pomůže objektivněji vyhodnotit celkovou likvidní situaci v podniku.

Graf 3.1 Ukazatelé likvidity



Zdroj: vlastní zpracování

B. Ukazatele rentability

Ukazatelem rentability vlastního kapitálu zjišťují investoři, zda je jejich kapitál reprodukován s náležitou intenzitou odpovídající riziku investice. Každým rokem tato hodnota rostla, a to konkrétně z 9 % až na 13 % v roce 2014.

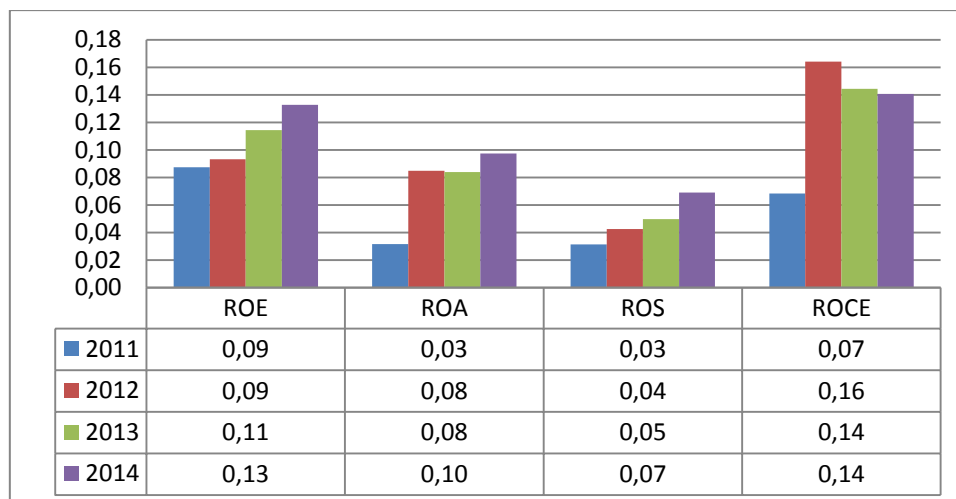
Rentabilita celkových aktiv udává, kolik zisku získávají investoři z jimi vloženého kapitálu. Je potěšující, že rentabilita aktiv má vzrůstající tendenci. Hodnota prvního období byla jen 3%, avšak hodnota v posledním sledovaném období je již 10 %.

Rentabilita tržeb je vhodná pro mezipodnikové srovnání. Čím vyšší tato hodnota je, tím je na tom podnik lépe. I v tomto ukazateli je vzrůstající tendence. Každoročně vzrostla o 1 %, v posledním roce dokonce o 2 %.

Ukazatel rentability celkového investovaného kapitálu vyjadřuje míru zhodnocení všech aktiv společnosti financovaných vlastním i cizím dlouhodobým kapitálem. Jako jediný ukazatel nemá vzrůstající tendenci po celé sledované období. Z původních 7 % v počátečním

roce následoval prudký nárůst hodnoty na 16 %. Avšak to byl vrchol tohoto ukazatele a v dalších letech již jen klesal, pohyboval se okolo 14 %, viz graf 3.2.

Graf 3.2 Ukazatel rentability



Zdroj: vlastní zpracování

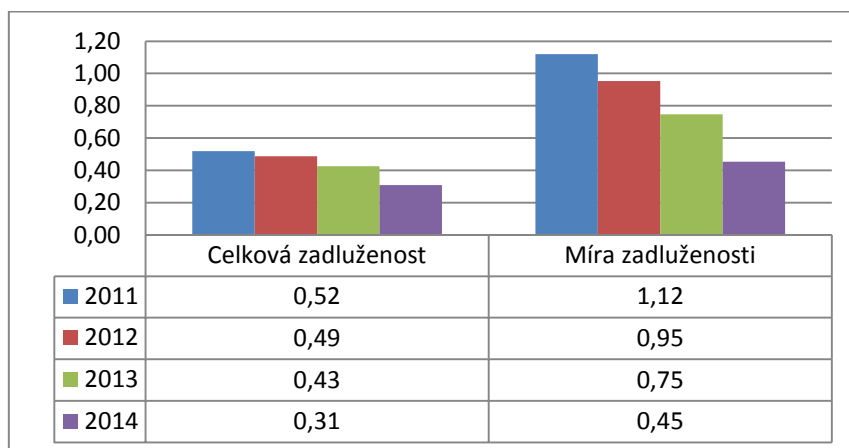
C. Ukazatele zadluženosti

Celková zadluženost se vypočte poměrem cizího kapitálu a celkových aktiv. Vyplývá z toho tedy, kolik procent cizích zdrojů je vynakládáno na financování celkových aktiv podniku. Podle grafu 3.3 lze pozorovat, že krytí aktiv cizími zdroji se pohybovala kolem 30 – 50 %. Zajímavostí však je, že od roku 2011 se celková zadluženost snižuje až na hranici 30 %.

Ukazatel míry zadluženosti vlastního kapitálu by se měl pohybovat u stabilních společností na úrovni 80-120 %. Toto pravidlo společnost BRANO GROUP splňuje až na poslední sledovaný rok. V roce 2014 míra zadluženosti prudce klesla až na hodnotu 45 %.

Knižní zdroje se předhání v odhadu, jaká hodnota míry zadlužení je optimální. Dle autorova úsudku záleží na podnikové strategii. Je však známo, že cizí kapitál je levnějším zdrojem financování, proto by doporučil společnosti zaměřit se na tento ukazatel.

Graf 3.3 Ukazatele zadluženosti



Zdroj: vlastní zpracování

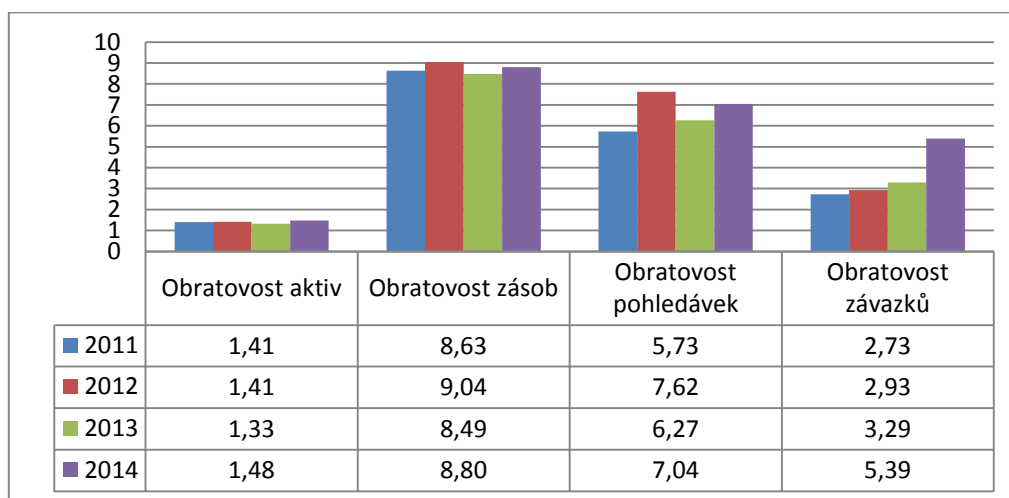
D. Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity rozlišují ukazatele obratovosti a doby obratu. Grafy k těmto ukazatelům jsou vyobrazeny níže. Viz graf 3.4 a graf 3.5.

Obratovost aktiv, zásob, pohledávek, závazků a ostatních by měla být minimálně na úrovni hodnoty 1. Z tohoto pohledu společnost nemá problém, jelikož všechny sledované hodnoty pro nad touto úrovní.

Obratovost aktiv se dlouhodobě drží v průměru okolo hodnoty 1,41. Následuje obratovost závazků, kde jsou hodnoty v průměru 3,58, kromě posledního roku, kde hodnota vzrostla dokonce na 5,39. Výrazně vyšší hodnoty mají obrátky zásob a pohledávek. Jejich průměry jsou okolo 8,74 a 6,67.

Graf 3.4 Obratovost aktiv, zásob, pohledávek a závazků



Zdroj: vlastní zpracování

Princip doby obratu lze chápat naopak jako obratovost. V případě obratovosti jde podniku o co nejvyšší číslo, avšak u doby obratu nám záleží na co nejkratší době.

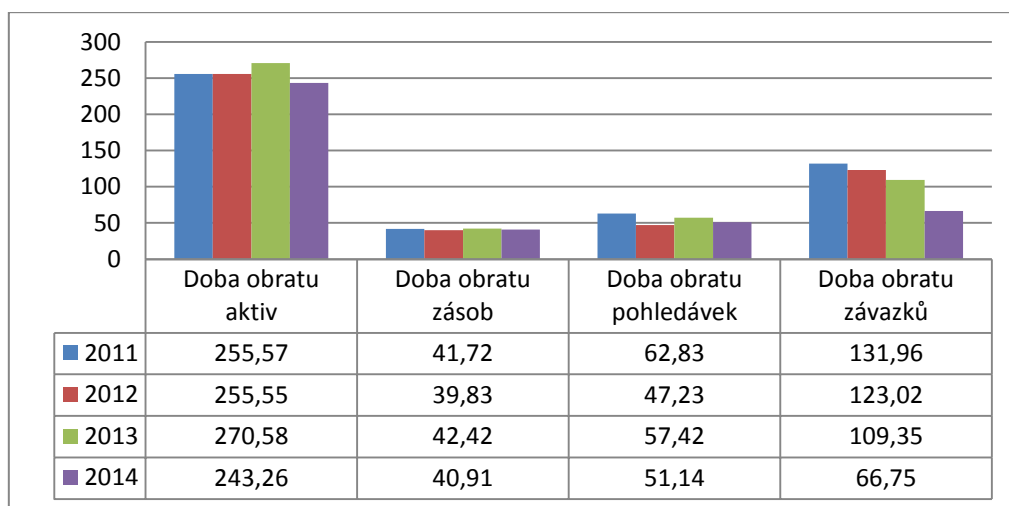
Doba obratu aktiv, tak tento ukazatel udává, jak dlouho je majetek podniku vázán ve formě aktiv. Majetek podniku ve formě aktiv je vázán v průměru 256,24 dnů za rok. Nejvyšší hodnota byla naměřena v roce 2013, kdy doba obratu aktiv byla 270,58 dnů za rok.

Hodnoty doby obratu v případě zásob jsou rovnoměrné. V každém ze sledovaných období si drží hodnoty v rozmezí 40,91 - 42,42.

Doba obratu pohledávek z obchodního styku, to je ukazatel, který by měl mít nižší hodnoty, jelikož jde o důležitý proud financí do podniku. Ukazatel však střídá prudký pokles s výrazným nárůstem hodnot. Poklesy hodnot byly v letech 2012 a 2014, naopak výrazný nárůst hodnot byl v letech 2011 a 2013.

Doba obratu závazků, tímto ukazatelem můžeme zjistit platební morálku podniku vůči dodavatelům. Opak od doby obratu pohledávek. Snaha společnosti je platit závazky co nejpozději, avšak jak již bylo řečeno, jde o pověst a platební morálku podniku. Ta se v průběhu sledovaných let zlepšovala, jelikož na počátku byla hodnota 131,96, avšak koncem roku 2014 byla hodnota pouhých 66,75.

Graf 3.5 Doba obratu aktiv, zásob, pohledávek a závazků



Zdroj: vlastní zpracování

E. Bankrotní index IN05

Index IN05 manželů Neumaierových je českými ekonomy dlouhodobě považován pro hodnocení českých podniků jako nejvhodnější. Výsledky Indexu IN 05 a graf 3.6 je uveden níže.

Tabulka 3.2 Bankrotní index IN05

	2011	2012	2013	2014
IN 05	1,30	1,27	2,05	6,46
	Šedá zóna	Šedá zóna	Bonitní zóna	Bonitní zóna

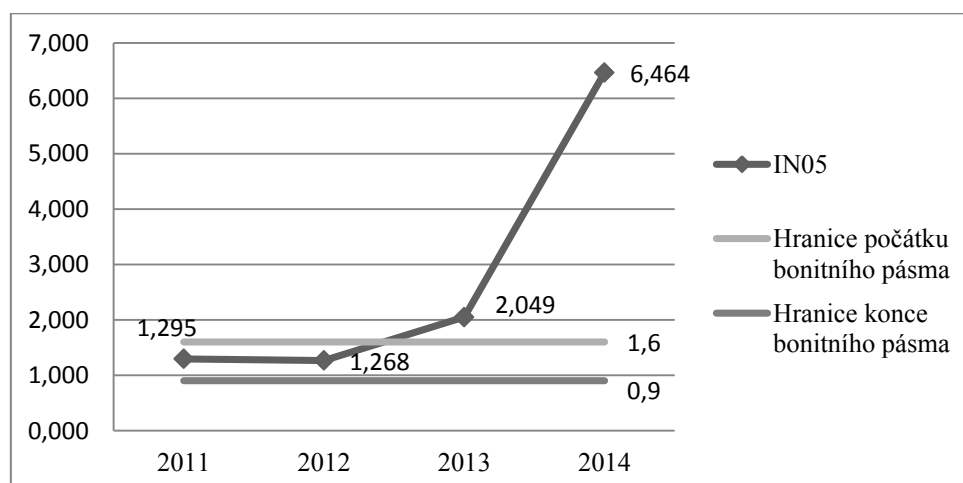
Zdroj: vlastní zpracování

V prvních dvou obdobích byly hodnoty velice podobné, dalo by se říct, že se nacházely uprostřed šedé zóny. Nejde tedy říci, zda jsou tyto hodnoty pro podnik dobré nebo naopak, proto se doporučuje tyto hodnoty ověřovat častěji.

V roce 2013 se situace podle tohoto modelu zlepšila a podnik se dostal do výše bonitního pásma, a to z důvodu zvýšené hodnoty zisku při stálé hodnotě celkových aktiv.

Tento trend pokračoval i v následujícím roce. Prudký nárůst je zapříčiněn kombinací zvýšením hodnoty zisků a výrazného poklesu nákladových úroků. Poměr zisku a celkových aktiv je násoben nejvyšším koeficientem neboli váhou (3,97).

Graf 3.6 Bankrotní index IN05



Zdroj: vlastní zpracování

F. Analýza pohledávek

Pro společnost je důležité dostávat své pohledávky včas, jelikož tvoří značnou část příjmů, které jsou dále využívány v podnikání. Ve sledovaném období však nelze vyčíslit trend nebo pravděpodobnost splatnosti pohledávek, jelikož každý rok a každý druh pohledávek se neustále mění.

Pohledávky, které byly splaceny v době splatnosti, a tudíž odběratelé platili své závazky včas, zaznamenaly nejnižších hodnot v roce 2012, naopak nejvyšší byly v roce 2011. Krátkodobé pohledávky, tedy do 30 dnů po splatnosti, se od roku 2012 každým rokem snižovaly, až na jednu třetinu hodnoty od tohoto roku. Dlouhodobé pohledávky od 91 do 180 dnů se naopak zvyšovaly. V roce 2012 z velmi nízké hodnoty 4 458 tis. Kč na hodnotu 24 033 tis. Kč v roce 2014.

Při celkové analýze všech pohledávek bez rozlišení, zda jsou pohledávky do splatnosti nebo po splatnosti, lze vidět, že hodnoty se každým rokem střídají. V roce 2012 a 2014 společnost snižovala tyto hodnoty, naopak v roce 2011 a 2013 byly hodnoty vyšší než roky následující.

Tabulka 3.3 Analýza pohledávek

tis. Kč	2011	2012	2013	2014
Pohledávky do splatnosti	482 964	313 649	381 167	451 444
Po splatnosti: do 30 dnů	61 072	62 099	56 153	22 283
od 31 do 60 dnů	32 091	8 111	23 310	6 574
od 61 do 90 dnů	6 219	5 106	12 318	5 555
od 91 do 180 dnů	8 915	4 458	18 089	24 033
od 181 do 360 dnů	4 817	13 600	31 701	14 676
nad 361 dnů	74 944	78 300	83 836	86 000
Pohledávky po splatnosti	188 058	161 674	225 407	159 121
Celkem	861 091	649 009	833 994	771 700

Zdroj: vlastní zpracování

G. Přidaná hodnota

Z tabulky 3.4 lze zpozorovat poměrně stálý nárůst přidané hodnoty. Za sledované období byl nárůst přidané hodnoty 18,7 %. Největší navýšení bylo v letech 2012 a 2013, kdy společnost zvýšila přidanou hodnotu o více než 1 milion. Společnosti Brano se daří zvyšovat přidanou hodnotu dlouhodobě, avšak takhle výrazná změna mohla být zapříčiněna i zmenšením počtu zaměstnanců. Výrazný nárůst hodnot v tomtéž roce jde totiž zpozorovat i u přidané hodnoty na jednoho pracovníka.

Tabulka 3.4 Analýza přidané hodnoty

tis. Kč	2011	2012	2013	2014
Přidaná hodnota	1 025 587	1 084 284	1 184 432	1 217 243
Počet pracovníků	2 125	2 029	1 883	1 892
PH na pracovníka	483	534	629	643

Zdroj: vlastní zpracování

H. Krycí příspěvek

Krycí příspěvek je vhodným ukazatelem pro průběžné sledování ekonomické situace podniku, společnost Brano tento ukazatel měsíčně kontroluje. Určená zisková hranice je $> 20 \%$. Dle tohoto pravidla lze říci, že jen v roce 2012 společnost nedodržela tuto hranici. Naopak v letech 2013 a 2014 jsou hodnoty vysoce nad 20% , konkrétně 24% a $23,3 \%$.

Krycí příspěvek se vypočítá jako rozdíl mezi cenou a variabilními náklady. Jelikož je v této době těžké zvyšovat ceny, protože konkurence je velká. Společnost Brano se zaměřuje na snižování variabilních nákladů, tím podporuje růst krycího příspěvku.

Tabulka 3.5 Analýza krycího příspěvku

tis. Kč	2011	2012	2013	2014
Krycí příspěvek I	886 231	906 325	1 006 729	1 079 080
% KP I	20,7 %	19,8 %	24,0 %	23,3 %

Zdroj: vlastní zpracování

3.4.2 Analýza společnosti z hlediska zaměřeného na zákazníka

Cílem analýzy je zhodnotit společnost z hlediska zaměřeného na zákazníka. Společnost Brano prodává své produkty, služby a zboží v tuzemsku, na území Evropské unie i v oblastech mimo ni, v Číně, Rusku a jižní Africe.

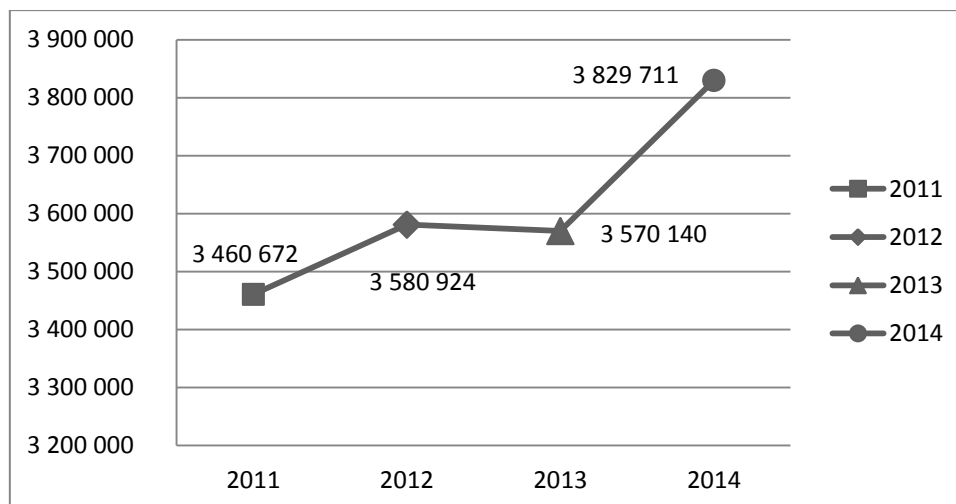
V této podkapitole jsou zpracovány údaje o objemu tržeb společnosti Brano (A.), vývoji tržeb na tuzemském a zahraničním trhu (B.) a také spokojenost zákazníků (C.).

A. Objem tržeb

Vývoj tržeb společnosti Brano lze vidět v grafu 3.7. Procentuální nárůst tržeb od roku 2011 do roku 2014 je $10,6 \%$, to je více než 369 mil. Kč. Malý pokles tržeb byl zaznamenán v roce 2013. Tentýž rok se taky zmenšil počet zaměstnanců o 146. V ostatních letech však společnost zvyšovala své tržby. V roce 2014 byl meziroční nárůst tržeb $7,3 \%$ a společnost

atakovala historickou hranici 4 mld. Kč. Dle interních informací společnost této hranice dosáhla v 2015.

Graf 3.7 Tržby za prodej výrobků, služeb a zboží



Zdroj: Vlastní zpracování

B. Obrat v tuzemsku a v zahraničí

Analýza celkových tržeb je zpracována výše. V této podkapitole jsou tržby rozděleny dle obratu v tuzemsku a v zahraničí.

Dle tabulky 3.6 lze jasně říci, že společnost Brano má větší obraty v zahraničí než v tuzemsku. Společnost má své zastoupení po celém území Evropské unie a také v Číně, Rusku a jižní Africe.

Dá se říci, že vývoj trhů měl ve sledovaném období opačný vývoj, s výjimkou v roce 2014. Na tuzemském trhu tržby společnosti od roku 2011 klesaly, a to poměrně výrazným tempem. Jen od roku 2011 do roku 2013 byl pokles více než 265 mil. Kč. Naopak na zahraničním trhu se rok od roku tržby zvyšovaly. Největší nárůst byl zaznamenán v roce 2012. V následujících letech byl růst tržeb podobný letům předchozím. Za sledované období se tržby na zahraničním trhu zvýšily o více než 592 mil. Kč.

Příležitosti pro další růst tržeb společnosti pro zahraniční trh je rozvoj výroby pro Severní Ameriku, Mexiko a Jižní Ameriku.

Tabulka 3.6 Obrat společnosti v letech 2011-2014 v tuzemsku a v zahraničí

tis. Kč	2011	2012	2013	2014
Tuzemsko	876 809	717 151	611 739	653 290
Zahraničí	2 583 863	2 863 773	2 958 401	3 176 421
Celkem	3 460 672	3 580 924	3 570 140	3 829 711

Zdroj: vlastní zpracování

C. Spokojenost zákazníků

Spokojenosti zákazníků se společnost Brano pečlivě věnuje, o tom svědčí i způsob vyhodnocování spokojenosti zákazníků. Společnost Brano neměří spokojenost svých zákazníků centrálně, ale po jednotlivých SBU. Každá SBU se zaměřuje na jiné komponenty a produkty, tím i jednotlivé SBU mají odlišné zákazníky. S mnoha zákazníky je již vytvořen dlouhodobý obchodní vztah a případné reklamace se řeší vždy ke spokojenosti zákazníka.

3.4.3 Analýza společnosti z hlediska interních procesů

Z hlediska interních procesů byly zanalyzovány oblasti reklamací (A.), Externí PPM (B.), Interní PPM (C.) a diverzifikace portfolia (D.)

A. Reklamace

Reklamační procesy jsou nedílnou součástí každé společnosti, která prodává své produkty a služby. Dle analýzy a tabulky 3.7 lze vidět klesající a vzrůstající vývoj dvou ukazatelů. Pro společnost Brano jsou oba tyto vývoje pozitivní.

S výjimkou v roce 2012 společnost každým rokem zvyšovala počet dodávaných kusů. V průměru každým rokem zvyšovala počet o více než 12 mil. dodaných kusů. Naopak počet reklamovaných kusů se v každém roce snižoval. Nutno podotknout, že se počet reklamovaných kusů snižoval a počet dodávaných kusů zvyšoval. V roce 2011 bylo 10 892 kusů k reklamaci. V roce 2014 se počet reklamací snížil o více než dvě třetiny, konkrétně na hodnotu 3 881 kusů.

Tabulka 3.7 Reklamace

	2011	2012	2013	2014
Počet dodaných kusů	113 453 986	102 614 996	117 442 113	126 730 172
Počet reklamovaných kusů	10 892	6 465	5 734	3 881
Počet reklamací v %	0,00960%	0,00630%	0,00488%	0,00306%

Zdroj: vlastní zpracování

B. Externí PPM

Výpočet PPM je často využíván právě ve výrobních společnostech. Společnost Brano výpočet PPM využívá ke sledování „zmetkovosti“, tzv. množství neshodných výrobků.

Ukazatel PPM se vypočítá jako poměr počtu kusů výrobků reklamovaných zákazníkem a celkovým počtem dodaných kusů výrobků, tento poměr je následně vynásoben 1 000 000. Důležitou poznámkou je fakt, že počty dodávaných a reklamovaných kusů jsou za celý rok, tedy za posledních 12 měsíců.

PPM se používá jako ukazatel při meziročním srovnávání efektivity výroby nebo při srovnávání jednotlivých podniků.

O opačném vývoji dvou ukazatelů, které jsou uvedeny v tabulce 3.8 se autor již věnoval výše v oblasti reklamací. Čím nižší je číslo externího PPM, tím lépe pro společnost. Přesně takový vývoj má externí, tedy zákaznické PPM, kdy v průběhu sledovaného období se hodnota z roku 2011 snížila o dvě třetiny na konečnou hodnotu v roce 2014.

Tabulka 3.8 Externí PPM - zákaznické

	2011	2012	2013	2014
Počet dodaných kusů	113 453 986	102 614 996	117 442 113	126 730 172
Počet reklamovaných kusů	10 892	6 465	5 734	3 881
Externí PPM	96	63	49	31

Zdroj: vlastní zpracování

C. Interní PPM

Interní PPM, tedy v rámci společnosti Brano, se začalo sledovat až v roce 2014. V předchozích letech se tento ukazatel ve společnosti nevyhodnocoval. Postup výpočtu je stejný jako v případě externího PPM.

V prvním sledovaném roce 2014 byla hodnota interního PPM 2843. Nelze však říci, zda je tento výsledek pozitivní nebo negativní, to se uvidí až v následujících letech. Společnosti však autor doporučuje tento ukazatel dále sledovat.

Tabulka 3.9 Interní PPM – v rámci společnosti Brano

	2011	2012	2013	2014
Počet vyrobených kusů	Tento ukazatel se nevyhodnocoval			174 643 606
Počet vadných kusů				496 490
Interní PPM				2843

Zdroj: vlastní zpracování

D. Diverzifikace portfolia

Slogan společnosti Brano zní: „*Brano zavírá samo*“ a mohlo by se zdát, že společnost vyrábí jen dveřní systémy. Portfolio společnosti Brano je však rozšířené a uvedené níže. Ke každému portfoliu jsou uvedeny příklady vyrobených produktů:

- Dveřní systémy - závěsy přední kapoty, rámy hlavových opěrek
- Zvedací zařízení - hydraulické zvedáky, hřebenové zvedáky
- Slévárna - řadící páky, držák ložiska
- Odlitky - Odlitky z temperované litiny s bílým lomem a litiny svařitelné
- TOOLS - střížné nástroje, ohýbací nástroje s vyhazovačem
- Topná technika, plasty - plynové průtokové ohříváče, atmosférické plynové kotle
- CS - pedálové ústrojí, lisované díly
- CV - tlumiče pro nákladní vozidla, pedálová ústrojí
- PL - výroba plastových dílů, výroba plasto-kovových dílů

3.4.4 Analýza společnosti z hlediska učení se a růstu

Poslední analýza ze čtyř perspektiv je z hlediska učení se a růstu. I když je tato perspektiva brána jako nejméně důležitá a je v dolní části pomyslné pyramidy, autorův názor je opačný. Zaměstnanci společnosti jsou tím nejdůležitějším, co společnost má a na čem by měla nestále pracovat.

Analýza zahrnuje oblasti zaměstnanci a mzdové náklady (A.), fluktuace (B.), motivační prostředky pomocí zaměstnaneckých benefitů (C.) a závěrem spokojenost zaměstnanců ve společnosti Brano (D.).

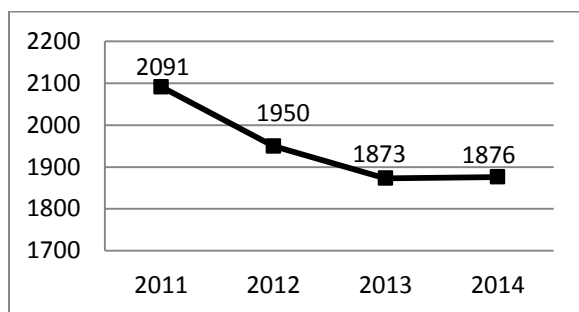
A. Počet zaměstnanců a mzdové náklady

Z níže uvedených grafů lze vyčíst, že i přes výrazný pokles v počtu zaměstnanců ve sledovaném období se zvyšovaly mzdové náklady v průměru na jednoho zaměstnance.

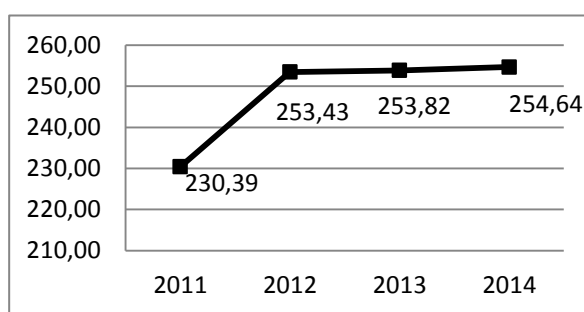
V provedené SWOT analýze byla právě produktivita a technologie uvedeny v sekci příležitosti. Zvýšení technologické stránky společnosti může mít vliv na počet zaměstnanců ve společnosti. Větší pravděpodobností je však fakt, že společnost se již dlouhodobě věnuje produktivitě zaměstnanců. Lze jen spekulovat, zda větší produktivita vede ke snížení počtu zaměstnanců nebo zda se počet zaměstnanců snižuje kvůli vzrůstajícím nákladům na jednotlivého zaměstnance. V roce 2015 byl ve společnosti zaveden nový systém, který měl důkladněji hlídat a měřit produktivitu práce na pracovištích. Je nutno podotknout, že tento systém se zavedl pro celou společnost, tedy nejen pro liniové zaměstnance, ale také pro management a vrcholové manažery.

Vývoje průměrného počtu zaměstnanců a mzdové náklady na jednoho zaměstnance jsou uvedeny v grafech 3.9 a 3.10.

Graf 3.8 Průměrný počet zaměstnanců **Graf 3.9 Mzdové náklady na 1 zaměstnance**



Zdroj: vlastní zpracování



Zdroj: vlastní zpracování

B. Fluktuace

Fluktuace společnosti je velice důležitým ukazatelem, jak pro uchazeče o zaměstnání, tak i pro společnost, která musí vynakládat náklady pro zapracování a vzdělávání nových zaměstnanců.

Podle tabulky 3.10 lze zpozorovat, že fluktuace společnosti Brano ve sledovaném období klesala. Nejvyšší byla v roce 2011, kdy byla dokonce 11,69 %, konkrétně se jednalo o 244 zaměstnanců, kteří odešli ze společnosti. Většina zaměstnanců tento rok odešla na základě dohody. Následující rok nastalo prudké snížení fluktuace, a to na hodnotu 6,76 %. Všechny sledované možnosti ukončení pracovního vztahu a jejich hodnoty byly výrazně nižší než v roce minulém. V roce 2013 se fluktuace mírně zvýšila. Důvodem tohoto zvýšení byla v tomto roce nejvyšší hodnota výpovědí za celé sledované období, a to 1,71 % zaměstnanců. Nejlepší výsledek co se fluktuace týče, společnost Brano zaznamenala v roce 2014, kdy odešlo jen 4,27 % zaměstnanců.

Zajímavostí je ukazatel „zrušení ve zkušební době“, který klesal až na hodnotu 0, tedy v roce 2014 nebyl rozvázán pracovní vztah ani s jedním zaměstnancem ve zkušební době tří měsíců.

Tabulka 3.10 Fluktuace

%	2011	2012	2013	2014
BRANO a.s.	11,69	6,76	7,22	4,27
Dohoda §49	7,68	5,53	5,19	3,2
Výpověď § 50	1,1	0,49	1,71	1,07
Zrušení ve zkušební době	2,39	0,64	0,16	0
Okamžité zrušení §55	0,52	0,05	0,05	0
Smrt zaměstnance	0	0,05	0,11	0

Zdroj: vlastní zpracování

C. Motivace zaměstnanců

Motivace zaměstnanců je dle autorova názoru jednou z hlavních ukazatelů výkonnosti společnosti. Je obecně známo, že spokojení zaměstnanci pracují lépe a efektivněji.

Společnosti Brano se však tímto tématem nezabývá. Lépe řečeno společnost nemá vyčleněné oddělení, které by se zabývalo touto problematikou.

Společnost Brano úzce spolupracuje s vysokými školami a každým rokem vypisuje témata pro bakalářské a diplomové práce. Mezi nejčastěji vypsaná témata patří právě motivace zaměstnanců. Je to tedy možnost, jak společnost získává data a podněty k práci a motivaci svých zaměstnanců.

Pro zpracování této kapitoly jsou využívána data z bakalářské práce (Kříž, 2014).

Tabulka 3.11 Zaměstnanecké benefity pro rok 2014

Zaměstnanecké benefity	Počet	Podíl v %
Příspěvek na penzijní připojištění	115	68
Poskytování stravenek na noční směně	111	65
Stravování zaměstnanců na ranní a odpolední směně	102	60
Příspěvek na soukromé životní pojištění	99	58
Příspěvek při pracovním výročí	87	51
Odměna při odchodu do důchodu	80	47
Odměna při dovršení 50 let věku	70	41
Příspěvek na děti (kulturní a společenské akce)	68	40
Zvýhodněný telefonní tarif	67	39
Příspěvek na rekreační pobyt	65	38
Odměna za poskytnutí účinné pomoci	61	36
Vzdělávání zaměstnanců (cizí jazyky)	57	34
Příspěvek na sportovní činnosti	50	29

Zdroj: zpracováno dle Kříž (2014)

Z tabulky 3.11 lze vyčíst, že nejdůležitějším z nabízených benefitů je pro zaměstnance příspěvek na penzijní pojištění. Pro 65 % dotázaných zaměstnanců je druhým nejdůležitějším benefitem poskytování stravenek na noční směně. Třetí v pořadí skončilo stravování zaměstnanců na ranní a odpolední směně. Pro většinu zaměstnanců je důležitý také příspěvek na soukromé životní pojištění, pro který hlasovalo 58 % z dotázaných.

Mezi benefity, které nejsou k dispozici, ale zaměstnanci by je rádi využívali, nejčastěji zmiňovali pětítýdenní dovolenou. Tento benefit zmínilo dokonce 83 % dotázaných.

Dalším benefitem, který by zaměstnanci rádi využívali je příspěvek na dovolenou (64 %). Třetím benefitem, který zaměstnancům chybí je příspěvek na dopravu do zaměstnání (59 %).

Z průzkumu lze vyvodit, že zaměstnanci si váží takových benefitů, které přispívají na stravování v zaměstnání. Myslí však i na budoucnost a často využívají benefitů, které jim přispívají na penzijní pojištění nebo soukromé životní pojištění.

Mezi méně oblíbené a účinné benefity patří odměny za poskytnutí účinné pomoci, vzdělávání zaměstnanců nebo příspěvek na sportovní činnosti.

D. Spokojenost zaměstnanců

Spokojenost zaměstnanců se velice špatně měří, i tak společnost Brano na konci roku 2015 měla schůzi na toto téma. Přemýšlelo se nad zavedením „smajlíkového“ systému. Na konci směny by každý zaměstnanec měl kliknout na „smajlíka“, a tak vyjádřit pocit, jak byl v tento den v práci spokojený.

Z bakalářské práce (Kříž, 2014) lze vyhledat mnoho zajímavých dat ohledně spokojenosti zaměstnanců.

Spokojen s platovými podmínkami je však jen malý počet zaměstnanců. V dotazníku zaměstnanci zvolili možnost velmi spokojen/a jen v 5 % dotázaných. Naopak možnosti spíše nespokojen nebo velmi nespokojen čítalo 22 % a 30 % zaměstnanců.

Spokojenost s poskytovanými zaměstnaneckými benefitů je lepší než v případě s platovými podmínkami. 22 % zaměstnanců je velmi spokojeno s nabízenými benefity. Spíše spokojeno je 51 %. Zbýlých 20 % a 7 % je spíše nespokojeno až velmi nespokojeno.

Zajímavým poznatkem je fakt, že 83 % zaměstnanců přiznalo, že počet a druh benefitů má vliv na celkovou spokojenost v zaměstnání.

3.5 Navržení postupových kroků při realizaci metody BSC

Na základě provedených analýz a zhodnocení výkonnosti společnosti lze přistoupit k realizaci metody BSC. Konkrétní kroky při realizaci metody jsou:

- odvození strategických cílů,
- sestavení řetězce příčin a důsledků,
- výběr a návrh měřítek,
- stanovení cílových hodnot k navrženým měřítkům.

3.5.1 Odvození strategických cílů

Jeden z nejdůležitějších kroků samotné metody BSC je určení strategických cílů, které by následně měly být rozřazeny do všech čtyř perspektiv. Podmínkou je stanovení takových cílů aby mohly být měřeny a hodnoceny. Počet strategických cílů pro každou perspektivu by měl být od 4 do 6. Důležité je, aby každý cíl byl přesně definován a byl součástí dané perspektivy.

Po debatě s konzultantem společnosti Brano pro tuto diplomovou práci byly vybrány strategické cíle, které jsou uvedené níže. Dané cíle souvisí se strategií celé společnosti. Jsou vymezeny strategické cíle v těchto perspektivách:

- a) Strategické cíle finanční perspektivy
- b) Strategické cíle zákaznické perspektivy
- c) Strategické cíle perspektivy interních procesů
- d) Strategické cíle perspektivy učení se a růstu

Ad a) Strategické cíle finanční perspektivy

V následující tabulce 3.12 jsou uvedeny strategické cíle pro finanční perspektivu. Pro tuto perspektivu jsou vybrány čtyři strategické cíle, mezi které patří přidaná hodnota, rentabilita tržeb, krycí příspěvek a likvidita. Ke každému cíli je uveden komentář k popisu daného cíle.

Tabulka 3.12 Strategické cíle finanční perspektivy

Označení	Strategický cíl	Komentář
FC1	Přidaná hodnota	Cílem je neustále zvyšování přidané hodnoty podniku.
FC2	Rentabilita tržeb	Zvyšování rentability tržeb.
FC3	Krycí příspěvek (KP1)	Cílem je zvyšování krycího příspěvku a to u všech nabízených produktů.
FC4	Likvidita	Cílem je snižování aktiv, které jsou vázány na majetek a tím zvyšovat likviditu podniku.

Zdroj: vlastní zpracování

Ad b) Strategické cíle zákaznické perspektivy

V tabulce 3.13 jsou uvedeny strategické cíle, které se týkají zákaznické perspektivy. I v této perspektivě jsou zvoleny čtyři strategické cíle s komentářem. Mezi strategické cíle k zákaznické perspektivě byly vybrány zvýšení spokojenosti zákazníků, zvýšení objemu tržeb společnosti Brano a zvýšení celkových obrátů v tuzemsku a v zahraničí.

Tabulka 3.13 Strategické cíle zákaznické perspektivy

Označení	Strategický cíl	Komentář
ZC1	Spokojenost zákazníků	Cílem je snižování počtů reklamací a tím zvyšovat spokojenost zákazníka.
ZC2	Celkové tržby	Cílem každé společnosti je i stálý růst objemu tržeb.
ZC3	Celkový obrat v tuzemsku	Dlouhodobým cílem je zvyšování objemu prodeje, a tím i obratu společnosti v tuzemsku
ZC4	Celkový obrat v zahraničí	Dlouhodobým cílem je zvyšování objemu prodeje, a tím i obratu společnosti v zahraničí

Zdroj: vlastní zpracování

Ad c) Strategické cíle perspektivy interních procesů

U perspektivy interních procesů byly vybrány tři strategické cíle, které jsou uvedeny v tabulce 3.14. Byly vybrány tyto strategické cíle: zvýšení produktivity práce, externí a interní PPM.

Tabulka 3.14 Strategické cíle perspektivy interních procesů

Označení	Strategický cíl	Komentář
IC1	Produktivita práce	Tento cíl je již dlouhodobý, ale stále aktuální. Brano a.s. požaduje stále větší produktivitu
IC3	Externí PPM	Cílem je snižovat počet reklamovaných produktů
IC4	Interní PPM	Cílem je snižovat počet zmetků ve výrobě

Zdroj: vlastní zpracování

Ad d) Strategické cíle perspektivy učení se a růstu

V tabulce 3.15 jsou uvedeny čtyři strategické cíle, které se vztahují k perspektivě učení se růstu. Perspektiva učení se a růstu má tyto strategické cíle: udržení důležitých zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, motivace zaměstnanců a spokojenost zaměstnanců.

Tabulka 3.15 Strategické cíle perspektivy učení se a růstu

Označení	Strategický cíl	Komentář
UC1	Udržení důležitých zaměstnanců	Nejvýznamnějším problémem je odchod „mozků“ společnosti, proto se společnost snaží fluktuaci důležitých článků snižovat na minimum.
UC2	Vzdělávání zaměstnanců	Vzdělávání zaměstnanců je důležitou součástí společnosti, kterou chtějí neustále zlepšovat.
UC3	Motivace zaměstnanců	Motivace zaměstnanců je důležitým faktorem a to si společnost Brano a.s. velice dobře uvědomuje.
UC4	Spokojenost zaměstnanců	Spokojený zaměstnanec = lepší výkonnost. Společnost Brano a.s. se stará o své zaměstnance a stále se chce zlepšovat.

Zdroj: vlastní zpracování

3.5.2 Sestavení řetězce příčin a důsledků

Sestavení řetězce příčin a důsledků se dělá pro vizualizaci zvolených cílů a jejich měřítek. Takovému řetězci se říká strategická mapa. Strategická mapa přispívá ke znázornění a vysvětlení vzájemných vazeb mezi jednotlivými cíli, měřítky a perspektivami tak, aby byl jasný jejich vztah k vytyčenému cíli. Bylo vybráno 15 strategických cílů, které jsou navzájem provázány a podporují vrcholový cíl, tím je zvyšování hodnoty společnosti Brano Group.

Strategická mapa pro společnost Brano Group je vypracovaná v příloze viz příloha č. 3. Mapa zachycuje všechny potřebné vazby mezi strategickými cíli, tak aby podporovaly vrcholový cíl.

Při tvorbě strategické mapy v rámci metody BSC jsou opomíjeny externí faktory, které mohou ovlivnit výsledek BSC.

3.5.3 Výběr měřítek a stanovení předpokládaných hodnot

V předešlých kapitolách byla provedena analýza společnosti Brano. Na základě analýzy a konzultace zaměstnance společnosti byly vybrány strategické cíle. Následující kapitola se bude věnovat výběru měřítek a stanovování předpokládaných hodnot pro rok 2015.

Ke každému strategickému cíli je zapotřebí stanovit správně měřítko tak, aby strategický cíl mohl být měřen. K některým cílům je zvoleno jen jedno měřítko, k některým je jich přiřazeno více. Bylo vybráno 15 strategických cílů a k nim 23 měřítek, které jsou navzájem provázány a podporují vrcholový cíl.

Dle zpracovaných analýz jsou ke strategickým cílům dány předpokládané hodnoty, kterých by společnost Brano měla dosáhnout v roce 2015. Předpokládané hodnoty jsou realistické a konzultované se zaměstnancem společnosti.

Stávající hodnota představuje stav hodnot ke konci roku 2014. Předpokládaná hodnota představuje cílový stav na konci roku 2015.

Uvedené měřítka jsou pro perspektivy:

- a) Měřítka finanční perspektivy
- b) Měřítka zákaznické perspektivy
- c) Měřítka perspektivy interních procesů
- d) Měřítka perspektivy učení se a růstu

Ad a) Měřítko finanční perspektivy

V tabulce 3.16 jsou uvedené strategické cíle, jejich měřítka, stávající a předpokládané hodnoty pro finanční perspektivu. Byly vybrány čtyři strategické cíle a k nim pět měřítek.

Tabulka 3.16 Měřítko finanční perspektivy

Strategický cíl	Měřítko strategických cílů	Stávající hodnota	Předpokládaná hodnota	Jednotka
Přidaná hodnota	Index růstu	1 217 243	1 252 292	tis. Kč
Rentabilita tržeb	ROS	7,0	8,5	%
Krycí příspěvek	KP1	23,3	24,2	%
	Přímé náklady	3 559 557	3 476 264	tis. Kč
Likvidita	Okamžitá likvidita	1,1	0,9	

Zdroj: vlastní zpracování

Cílem finanční perspektivy je zhodnocení finanční výkonnosti společnosti. Prvním strategickým cílem finanční perspektivy je přidaná hodnota, která je ve společnosti Brano zjišťována každý měsíc. Počítá se dokonce i přidaná hodnota na jednoho zaměstnance, tento ukazatel je však obsažen v perspektivě interních procesů. Stávající hodnota, tedy hodnota v roce 2014 byla 1 217 243 tis. Kč. V následujícím roce se očekává nárůst na hodnotu 1 252 292 tis. Kč.

Rentabilita tržeb byla na konci roku 2014 na hodnotě 7,0 %. Společnost Brano by však ráda zvýšila svou rentabilitu v roce 2015 na hodnotu kolem 8,5 %.

Dalším důležitým ukazatelem, který se důkladně měří je krycí příspěvek KP1. Krycí příspěvek je vypočítán jako rozdíl mezi celkovou vytvořenou peněžní hodnotou a celkovými přímými náklady. Krycí příspěvek má degresivní charakter. Předpokládá se výraznější růst vytvářené hodnoty, než růst přímých nákladů. I proto se očekává ze stávající hodnoty 23,3 % navýšení krycího příspěvku na 24,2 %.

Ukazatel likvidity měl na konci roku 2014 nejvyšší hodnoty z celého sledovaného období. Společnost Brano proto předpokládá pokles likvidity už v následujících letech a předpokládána hodnota v roce 2015 by se měla pohybovat okolo hodnoty 0,9 % u okamžité likvidity, tedy v šedé zóně likvidity.

Ad b) Měřítka zákaznické perspektivy

Strategické cíle a měřítka pro zákaznickou perspektivu jsou uvedeny v tabulce 3.17. Pro tuto perspektivu byly zvoleny čtyři strategické cíle a pět měřítek.

Tabulka 3.17 Měřítka zákaznické perspektivy

Strategický cíl	Měřítka strategických cílů	Stávající hodnota	Předpokládaná hodnota	Jednotka
Zvýšení spokojenosti zákazníků	Počet reklamací	3 881	2 795	Ks
	Náklady na reklamaci	24 641	17 765	tis. Kč
Zvýšit celkové tržby	Objem tržeb	3 829 711	4 024 743	tis. Kč
Zvýšit celkový obrat v tuzemsku	Celkový obrat v tuzemsku	653 290	670 850	tis. Kč
Zvýšit celkový obrat v zahraničí	Celkový obrat v zahraničí	3 176 421	3 354 163	tis. Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Strategické cíle u zákaznické perspektivy se týkají spokojenosti zákazníků, objemu tržeb, a to jak celkových, tak rozdělením na zahraniční a tuzemské.

Prvním strategickým cílem u zákaznické perspektivy je zvýšení spokojenosti zákazníků. Toho by společnost chtěla dosáhnout snížením počtu reklamací a tím i snížením nákladů na reklamace. Počet reklamací je důležitý také při výpočtu externího PPM. Ve sledované období 2011-2014 počet reklamací prudce klesal. Za tohle období se počet snížil o více jak dvě třetiny. V roce 2014 byl počet reklamací 3 881. Společnost Brano by ráda s poklesem reklamací pokračovala a jako cíl v roce 2015 si stanovila počet 2 795 reklamací. S počtem reklamací úzce souvisí i náklady na reklamace. Stávající hodnota je 24 641 tis. Kč, snížením počtu reklamací se očekává hodnota 17 765 tis. Kč.

Objem tržeb je alfa a omega každé společnosti a každá si přeje stále zvyšování. Společnost Brano zaznamenala v roce 2014 hodnotu 3 829 711 tis. Kč, tedy pod magickou hranici 4 mld. Tato hranice by měla být pokořena v roce 2015. Takto s tím společnost Brano počítá, a proto předpokládaná hodnota je 4 024 743 tis. Kč. Celkové tržby jsou součtem tržeb v tuzemsku a v zahraničí. Výše tržeb v zahraničí byla v roce 2014 v procentuálním vyjádření 83 % a na tuzemském trhu 17 %. Předpokládá se, že tato výrazná převaha na zahraničním trhu bude stejná, možná ještě větší. Předpokládaná hodnota tržeb je tak pro zahraniční trhy 3 354 163 tis. Kč a pro tuzemské trhy 670 850 tis. Kč.

Ad c) Měřítka perspektivy interních procesů

Pro perspektivu interních procesů byly zvoleny jen tři strategické cíle, ale dohromady šest měřítek, které mají za cíl přesně měřit dané cíle. Stávající a předpokládané hodnoty jsou zaznamenány v tabulce 3.18.

Tabulka 3.18 Měřítka perspektivy interních procesů

Strategický cíl	Měřítka strategických cílů	Stávající hodnota	Předpokládaná hodnota	Jednotka
Zvýšení produktivity práce	Tržby na zaměstnance	2 090,2	2 063,6	tis. Kč
	Přidaná hodnota na zaměstnance	643	642	tis. Kč
Externí PPM	PPM	31	21	
	Počet dodávaných kusů	126 730 172	133 066 680	Ks
Interní PPM	PPM	2 843	2 436	
	Počet vyrobených kusů	174 643 606	183 375 786	Ks

Zdroj: vlastní zpracování

Zvolené strategické cíle u perspektivy interních procesů se týkají produktivity práce, externí a interní PPM. Ukazateli PPM se zkoumá reklamovanost a zmetkovost.

Společnost Brano si zakládá na produktivitě práce a pečlivě jí zkoumá a měří. Zvolená měřítka produktivity práce jsou tržby na zaměstnance a přidaná hodnota na zaměstnance.

Jak lze vidět v tabulkách 3.18 a 3.19 očekává se nárůst tržeb i zvýšený počet zaměstnanců. Při výpočtu tržeb na zaměstnance vychází malý pokles v roce 2015. Je to zapříčiněno očekávaným zvýšením počtu o více jak 50 zaměstnanců. Stávající hodnota tržeb na zaměstnance byla 2 090,2 tis. Kč a předpokládaná hodnota je 2 063,6 tis. Kč. Dalším ukazatelem, který se měří na jednoho zaměstnance, je přidaná hodnota. Očekává se nárůst hodnoty přidané hodnoty, ale opět i se zvýšením počtu zaměstnanců. Tím se neočekává s navýšením hodnoty přidané hodnoty na zaměstnance, ale měla by být velice podobná, jako v roce 2014, tedy okolo hodnoty 643.

Externí PPM se měří po celou dobu sledovaného období, naopak interní PPM se začalo měřit až v posledním roce sledovaného období, tedy v roce 2014. Od roku 2011 se výsledky externího PPM radikálně snižovaly. To bylo zapříčiněno zvyšujícím se počtem dodávaných kusů k zákazníkům a snižujícím se počtům reklamací. Vývoj těchto dvou ukazatelů se očekává podobný jako v letech 2011-2014. Předpokládá se navýšování počtu

dodávaných kusů o 5 % ročně, což by následně měla být předpokládaná hodnota 133 066 680 Ks v roce 2015. Externí PPM by se mělo snížit ze stávající hodnoty 31 na hodnotu 21.

U interní PPM se stěží odhaduje budoucí vývoj, jelikož společnost má data jen z roku 2014. Očekává se však opět 5 % roční nárůst vyrobených kusů a snížení počtu vadných kusů. Pět procentní nárůst vyrobených kusů by znamenal hodnotu 183 375 786 Ks. Tento vývoj by měl mít za následek snížení hodnoty interní PPM z 2 843 na hodnotu 2 436 v roce 2015.

Ad d) Měřítko perspektivy učení se a růstu

Tabulka 3.19 zobrazuje stávající a předpokládané hodnoty pro perspektivu učení se a růstu. U této perspektivy byly zvoleny čtyři strategické cíle a sedm měřítek.

Tabulka 3.19 Měřítko perspektivy učení se a růstu

Strategický cíl	Měřítko strategických cílů	Stávající hodnota	Předpokládaná hodnota	Jednotka
Udržení důležitých zaměstnanců	Fluktuace zaměstnanců	4,3	4,0	%
	Počet zaměstnanců	1 892	1 951	Ks
Vzdělávání zaměstnanců	Stupeň splnění	71,0	90,0	%
	Školení a kurzovné	1 619	2 399	tis. Kč
Motivace zaměstnanců	Motivace	7,0	33,0	%
Spokojenost zaměstnanců	Platové podmínky	5,0	20,0	%
	Benefity	19,0	35,0	%

Zdroj: vlastní zpracování

Poslední perspektiva metody BSC se zabývá nejčastěji oblastí ohledně zaměstnanců. V tabulce 3.19 lze vidět zvolené strategické cíle, jakými jsou: udržení důležitých zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, motivace a spokojenost zaměstnanců. U perspektivy učení se růstu je nejsložitější nastavit taková měřítko, která se dají opravdu relevantně měřit a měla by vypovídající hodnotu.

Prvním strategickým cílem v perspektivě učení se a růstu je udržení zaměstnanců ve společnosti. Tento cíl má dvě měřítko v podobě ukazatelů fluktuace a počtu zaměstnanců. Fluktuace zaměstnanců se ve sledovaném období často měnila, jeden rok byla na hodnotě okolo 5 %, v jiném roce zase okolo 11 %. Roční fluktuace je vypočtena jako poměr počtu

neplánovaných výstupu za rok $\times 100$ a průměrným ročním počtem zaměstnanců. Mezi nejčastější důvody fluktuace patří: ukončení pracovního poměru po dohodě §49 (3,2 %) a výpověď § 50 (1,07 %). V roce 2014 byla fluktuace 4,3 %, společnost očekává mírný pokles fluktuace, a to na hodnotu okolo 4,0 %. Očekávaný pokles hodnoty by měl být následkem plánovanému navýšení počtu zaměstnanců, než propouštění zaměstnanců.

Vzdělávání zaměstnanců je ve výrobním podniku důležitou činností. Společnost Brano si je tohoto faktu vědoma a uvolňuje ročně poměrně velké množství peněz na tuto činnost. V roce 2014 bylo přiděleno na školení a kurzovné 1 619 tis. Kč. Z této částky se však využilo jen 71 % zdrojů. I tak se očekává navýšení této částky pro rok 2015, konkrétně na 2 399 tis. Kč. Zvýšit by se mělo i procento plnění těchto zdrojů, a tak by mělo být využito alespoň 90 % zdrojů na školení a kurzovné.

Dalším strategickým cílem je zvýšení motivace zaměstnanců. Z dotazníkového šetření vyplývá, že jen 7 % (velmi spokojen) zaměstnanců je motivováno k práci ve společnosti Brano. Mezi nejčastější motivační faktory zaměstnanci uvádějí: mzdy, pracovní kolektiv a pracovní prostředí. Společnost Brano chce s tímto faktem pracovat a zvednout procento motivace na třetinu zaměstnanců, kteří uvedou v dalším dotazníkovém šetření možnost „velmi spokojen“.

S předchozím strategickým cílem souvisí i následující cíl, a to spokojenost zaměstnanců. Spokojenost zaměstnanců se v tomto případě měří za pomoci ukazatelů platových podmínek a nabízených benefitů. Při analýze platových podmínek bylo zjištěno, že možnost „velmi spokojen“ uvedlo jen 5 % dotázaných zaměstnanců. V roce 2015 by společnost ráda zvedla hodnotu na hranici okolo 20 %. Větší spokojenost panuje mezi zaměstnanci s nabízenými benefity. Možnost „velmi spokojen“ uvedlo 19 % zaměstnanců. Údaje, které jsou zjišťovány pomocí dotazníkového šetření, které každým rokem provádí studenti vysokých škol, jsou rozebrány na schůzkách společnosti a benefity jsou obměňovány každým rokem. V příštím roce by společnost ráda zvýšila spokojenost s nabízenými benefity na 30 %.

4. Shrnutí, návrhy a doporučení

V předchozí kapitole byla provedena analýza společnosti Brano a.s. za pomoci čtyř perspektiv metody Balanced Scorecard. Na základě provedené analýzy byly odvozeny strategické cíle a měřítka, které měly tyto cíle hodnotit. Dohromady bylo zvoleno 15 strategických cílů a k nim 23 měřítek, které jsou navzájem provázány a podporují vrcholový cíl. Získané podklady ze třetí kapitoly poslouží pro účely čtvrté kapitoly. V kapitole budou navrženy strategické akce k dosažení předpokládaných hodnot, které jsou uvedené v tabulkách 3.16 až 3.19. Závěrem kapitoly je i návrh implementace metody do celopodnikové struktury neboli roll-out.

4.1 Shrnutí

Teoretická část diplomové práce je obsažena ve druhé kapitole. Na začátku kapitoly jsou uvedeny tři nejčastější přístupy k měření výkonnosti podniku a podrobný popis jednotlivých přístupů. Následuje popis metody Balanced Scorecard a vysvětlení čtyř perspektiv. Tato kapitola se zabývá také přístupy k implementaci metody Balanced Scorecard z pohledu různých autorů. Například jsou zde zmíněni zakladatelé metody Kaplan a Norton, manželé Neumaierovi, Horváth & Partners a nakonec přístup Davida Parmentera. Autor diplomové práce následně zkombinoval poznatky od každého autora a vytvořil vlastní přístup implementace Balanced Scorecard pro společnost Brano a.s.

Prvním krokem praktické části diplomové práce bylo provedení analýzy společnosti pomocí čtyř základních perspektiv.

V rámci finanční perspektivy byla provedena finanční analýza za období 2011 – 2014. Analýza byla provedená za pomoci absolutních a poměrových ukazatelů. Použitá data byla čerpaná z výročních zpráv společnosti. Ukazatele likvidity ve sledovaném období rostly, a to hlavně v posledním roce, kdy likvidita překročila horní hranici. Podobný vývoj, tedy růstový, vykazovaly i ukazatele rentability, až na výjimku, rentabilitu celkového investovaného kapitálu, která každým rokem klesala. Vývoj ukazatele zadluženosti byl po celou sledovanou dobu klesající. Ukazatele aktivity byly po celou dobu čtyř let stabilní bez velkých výkyvů. Velice pozitivní vývoj byl zaznamenán při sestavení Indexu IN 05, kde křivka v posledních dvou letech zamířila prudce nahoru a vykazuje vysoce bonitní hodnoty. Analýza pohledávek má střídavý vývoj, jeden rok se hodnota pohledávek snížila, druhý rok se však hodnoty opět zvýšily. Důležitým ukazatelem pro společnost Brano je přidaná hodnota,

i tady je však vývoj pozitivní a každým rokem hodnota vzrůstá. Podobně je na tom i krycí příspěvek.

Z hlediska zákaznické perspektivy byly zpracovány údaje o objemu tržeb společnosti Brano a.s., vývoji tržeb na tuzemském a zahraničním trhu, a také spokojenosti zákazníků. Ukazatel objemu tržeb je jedním z hlavních ukazatelů nejen pro společnost Brano. Jak lze vidět dle grafu 3.7, vývoj tržeb stále roste s výjimkou v roce 2013, kdy tržby byly velice podobné jako rok předcházející. V roce 2015 se však očekává prolomení hranice 4 mld. Kč. Z ukazatele celkového obrátu souvisí i ukazatelé obrátu v tuzemsku a v zahraničí. Je známo, že společnost Brano více obchoduje v zahraničí a i v dalších letech tomu tak bude též. V roce 2014 překonala společnost 3 mld. hranici na zahraničním trhu a předpokládá další nárůst i v roce 2015. Dalším ukazatelem z hlediska zákaznické perspektivy byla analyzována spokojenost zákazníků. Spokojenost zákazníků se měří pro každé SBU zvlášť, ovšem celková spokojenost zákazníků ve společnosti Brano chybí.

Třetí perspektiva se zabývá interními procesy. V této perspektivě se analýza týkala reklamací, výpočtu externí a interní PPM a diverzifikací portfolia. Počet reklamací je důležitý údaj nejen pro zákazníky, ale právě pro výpočet externí PPM. Pozitivem je, že počet reklamací se za sledovanou dobu razantně snížil o více než dvě třetiny. Snižování tohoto počtu má za následek i snižování hodnoty externí PPM. Napomáhá tomu i stále se zvyšující počet dodaných kusů pro zákazníky. Interní PPM se začalo měřit až v posledním sledovaném roce 2014, je tedy těžké odhadovat budoucí vývoj, ovšem předpokládá se podobný jako u reklamací a externího PPM, tedy pokles hodnot. Společnost Brano nevsází jen na jeden produkt a jeho modifikace, ale má širokou škálu produktů, a tak diverzifikuje své portfolio.

Čtvrtá a poslední perspektiva je z hlediska učení se a růstu, zabývá se oblastí zaměstnanců. V této perspektivě bylo předmětem analýzy: počet zaměstnanců a mzdové náklady, fluktuace, motivace zaměstnanců a spokojenost zaměstnanců. Počet zaměstnanců od roku 2011 do roku 2013 klesal, od té doby by však společnost opět ráda navýšila jejich počet a i předpokládaná hodnota v roce 2015 tento fakt potvrzuje. S předchozím ukazatelem úzce souvisí i fluktuace, která byla v letech 2011-2013 vysoká. V následujících letech se fluktuace snížila a je předpokládáno, že se tato hodnota bude nadále snižovat. Motivace a spokojenost zaměstnanců spolu úzce souvisí. Zaměstnanci jsou motivováni platebními podmínkami, pracovním prostředím nebo nabízenými benefity. Dle dotazníkového průzkumu zaměstnanci

společnosti Brano nejsou spokojeni s platovými podmínkami a mezi nejlepší benefity uvedli např.: příspěvek na penzijní připojištění nebo poskytování stravenek na noční směně.

Na základě získaných poznatků se určily strategické cíle. Z výčtu strategických cílů se sestavila strategická mapa, neboli bylo provedeno vybudování vztahů příčin a důsledků. Aby se dané strategické cíle daly hodnotit, byla zvolena měřítko pro každý strategický cíl a stanoveny předpokládané hodnoty pro rok 2015. Následující čtvrtá kapitola se bude věnovat stanovením strategických akcí tak, aby se daných hodnot dosáhlo.

4.2 Návrhy a doporučení

Na základě provedených analýz a shrnutí lze přejít ke stanovení strategických akcí k jednotlivým perspektivám. Dané strategické akce by měly sloužit k naplnění zvolených předpokládaných hodnot pro rok 2015 a přispět k úspěšné implementaci metody Balanced Scorecard ve společnosti Brano. Při navrhování strategických akcí je vhodné zvolit větší počet možností a následně prostřednictvím hlasování vybrat ty nejúčinnější.

4.2.1 Strategické akce v rámci metody Balanced Scorecard

Důležitou částí implementace metody BSC je propojení perspektiv za pomoci informačního systému. Společnost Brano využívá software HELIOS GREEN od společnosti Asseco. Informační systém zakoupila společnost v roce 2012 v základní verzi softwaru a následnou konfiguraci vytvářeli informační vývojáři samostatné společnosti. Metoda BSC nyní není součástí informačního systému, avšak dá se navrhnout konfigurace pro metodu BSC a její začlenění do systému. Výhodou nynějšího systému je právě propojenost, jelikož každý ze zaměstnanců společnosti může sledovat data a výsledky. Přístup je však omezen a data není možné měnit, k tomu mají přístup jen jednotlivá SBU a pověřené osoby.

Jednotlivá SBU mají svého ředitele, který je zodpovědný za dosažení strategického cíle. K rozpoznání jednotlivých SBU je určená specifická číselná řada, pod kterou se zasílají data do společnosti Brano.

Níže jsou uvedeny strategické akce, které by měly napomoci k naplnění zvolených předpokládaných hodnot pro rok 2015.

Strategické akce z hlediska finanční perspektivy jsou uvedeny v tabulce 4.1.

Tabulka 4.1 Strategické akce v rámci finanční perspektivy

Strategický cíl	Strategická akce
Přidaná hodnota	<ul style="list-style-type: none"> - Metoda řízení – pokročilá štíhlá výroba – účinně v jednotlivých SBU - Inovace - Investice do nových technologií - Zvýšení investičního kapitálu
Rentabilita tržeb	<ul style="list-style-type: none"> - Vyhledávání a získávání projektů s vysokou rentabilitou - Zvýšení počtu uskutečněných projektů - Školení pro projekt manažery - Zvýšení počtu projektových manažerů
Krycí příspěvek	<ul style="list-style-type: none"> - Růst produktivity - Snížení počtu zmetků - Optimalizace nákladovosti - Snížení vstupních nákladů na materiál - Aukce energií
Likvidita	<ul style="list-style-type: none"> - Optimalizace výše pohledávek/závazků - Minimalizace stavu „ležáků“ - Dodržení plánované obrátky materiálu/výrobků

Zdroj: vlastní zpracování

V dnešní době nelze řídit společnost bez provedené finanční analýzy, v rámci finanční perspektivy jsou zvoleny strategické akce, které jsou vypsány výše.

Zvýšení přidané hodnoty by mělo být docíleno zavedením metody LEAN production, a to v každé SBU společnosti Brano Group. Nezbytně nutnou činností jsou inovace a investice do nových technologií a tím i snaha udržet si konkurenceschopnost. Rentabilita tržeb závisí na aktivitě a schopnostech projektových manažerů, kteří se snaží vyhledat a získat projekty s vysokou rentabilitou. Krycí příspěvek je jedním z klíčových ukazatelů společnosti. Jeho zvyšování se docílí růstem produktivity a poklesem počtu zmetků. Důležitou aktivitou bude optimalizace nákladovosti, například prostřednictvím aukcí energií. Při provedené analýze měla společnost Brano všechny ukazatele v normě nebo v bonitním pásu. Jediným ukazatelem, který vykazoval vyšší hodnoty, byla likvidita, která v roce 2014 zaznamenala nárůst nad horní hranici likvidity. Ke snížení hodnoty likvidity by měly napomoci strategické akce v podobě optimalizace pohledávek a závazků, minimalizace stavu tzv. ležáků a také dodržení plánovaných obrátek.

V zákaznické perspektivě byly zvoleny čtyři strategické cíle a k nim strategické akce, které lze pozorovat v tabulce 4.2.

Tabulka 4.2 Strategické akce v rámci zákaznické perspektivy

Strategický cíl	Strategická akce
Spokojenosti zákazníků	<ul style="list-style-type: none"> - Zvýšit kontrolní mechanismy na výstupech - ve výrobě a při expedici - Konání dotazníkového šetření 1x za rok - Osobní setkání se zákazníky min. 2x do roka - Zrychlení reklamačního procesu - Zjišťovat zpětnou vazbu od zákazníků
Celkové tržby	<ul style="list-style-type: none"> - Proniknutí na nové trhy - Technologické inovace s využitím moderních zařízení - Prezentace firmy – budování image/zvýšení TP
Celkový obrat v tuzemsku	<ul style="list-style-type: none"> - Marketingová podpora – vzorky, modely, propagační videa - Zvýšit TP na tuzemském trhu - Posílení obchodního týmu o více členů
Celkový obrat v zahraničí	<ul style="list-style-type: none"> - Udržet a zlepšit postavení v JAR, Čína, Mexiko, Rusko - Podpora projektových manažerů - Zvýšení počtu projektových manažerů

Zdroj: vlastní zpracování

Z hlediska zákaznické perspektivy se analyzovala spokojenost zákazníků a obratu v zahraničí a tuzemsku. Spokojenost zákazníků se vyhodnocuje u každé SBU samostatně. Neexistuje však žádný informační systém, který by sdružoval tyto výsledky. Co se týče tržeb, společnost Brano předpovídá překročení hranice 4 mld. Většina tržeb však plyne ze zahraničního trhu, důkazem toho je i ocenění Exportér roku 2014. Autor práce by doporučil rozšířit image a reklamu společnosti i v tuzemsku. Pobočky a oddělení jsou z většiny na Moravě, jen výzkumné a vývojové oddělení se nachází v Jablonci nad Nisou a v Novém Brodě. Společnost takové velikosti by měla mít zastoupení po celé České republice tak, aby neustále rostlo povědomí lidí o společnosti Brano.

Spokojenost zákazníků by se měla zvýšit prostřednictvím zvýšené kontroly na výstupech a při expedici. Důležitá aktivita je taky osobní kontakt s důležitými zákazníky a získání zpětné vazby na poskytované výrobky a služby. Zvýšení tržeb společnosti Brano závisí na posílení marketingu, aktivitě projekčních manažerů a neustálé snaze o inovace.

V rámci perspektivy interních procesů jsou zvolené strategické akce vypsány v tabulce 4.3.

Tabulka 4.3 Strategické akce v rámci perspektivy interních procesů

Strategický cíl	Strategická akce
Produktivita práce	<ul style="list-style-type: none">- Ztotožnění zaměstnanců se strategickými cíli společnosti- Měsíční vyhodnocení produktivity- Zavedení pokročilé štíhlé výroby- Vizualizace produktivity výroby
Externí PPM	<ul style="list-style-type: none">- Zvýšení produktivity- Školení zaměstnanců- Odměny za kvalitu při dodržení nebo snížení zmetkovosti
Interní PPM	<ul style="list-style-type: none">- Zvýšení produktivity- Školení zaměstnanců- Odměny za kvalitu při dodržení nebo snížení zmetkovosti

Zdroj: vlastní zpracování

Z hlediska interních procesů se společnost Brano zaměřuje na strategické cíle jako: produktivita práce, externí a interní PPM.

Ke zvýšení produktivity lze doporučit rozšíření metody štíhlé výroby efektivně a účinně na jednotlivé SBU. Následně je důležité provádět průběžné měření a vyhodnocování produktivity a dodržování principů metody. Ve sledovaném období se neustále snižovaly hodnoty zmetkovosti i počty reklamací. V tomto ohledu se společnost Brano v posledních letech zlepšuje, což se odráží na výsledcích externí PPM. Důležitým krokem bylo zavedení měření i interní PPM. Ke snížení hodnot zmetkovosti by mělo napomoci školení zaměstnanců a dodržování stávajících metod poka-yoke a 5s.

U perspektivy učení se a růstu byly zvoleny čtyři strategické cíle. V tabulce 4.4 jsou uvedeny strategické akce, ke každému cíli dané perspektivy.

Tabulka 4.4 Strategické akce v rámci perspektivy učení se a růstu

Strategický cíl	Strategická akce
Udržení důležitých zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none">- Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců (změna pozic)- Motivace zaměstnanců- Hodnocení a odměňování (platové, slovní)- Zahraniční výměnné pobyty
Vzdělávání zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none">- Využití přidělených zdrojů na školení a kurzovné- Proškolení zaměstnanců na více pozic- Delegace stěžejních úkolů- Využití dotačních prostředků EU
Motivace zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none">- Zlepšení platových podmínek- Výměnné pobyty v zahraničí
Spokojenost zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none">- Zlepšovat pracovní prostředí- Konat firemní akce a společenské aktivity- Ptát se zaměstnanců na jejich vlastní názory, co by rádi změnili/zlepšili- Možnost sami si zvolit benefity pro zaměstnance- Snaha o férovost při hodnocení (plat, benefity)- Informovanost zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

Seznam strategických akcí, které by měly napomoci k dosažení předpokládaných hodnot v roce 2015 jsou uvedeny výše. Z průzkumu vyplívá, že by se společnost měla i na jiné formy podpory z hlediska perspektivy učení se a růstu.

Důležitou činností je spolupráce se školami technického učňovského školství, SOŠ a vysokými školami. Existují různé formy spolupráce jako exkurze, odborné praxe nebo vypisování bakalářských a diplomových témat. Každá z těchto spoluprací může být pro společnost impuls najít nového zaměstnance nebo se dozvědět něco nového od studentů či absolventů.

Pro novou motivaci ze strany zaměstnanců můžou být zajímavé výměnné pobyty v zahraničí na úrovni konstrukce, obchodu nebo kvality nákupu. S tím je úzce spojena i jazyková dovednost zaměstnanců. Proto je potřeba zajistit intenzivní jazykovou přípravu AJ a NJ. Jazykovou vybavenost mohou zaměstnanci následně využít i pro zlepšení komunikace se zákazníky. Dalším problémem dnešní doby je stereotyp prostředí a práce. Řešením je zajištění vzdělání zaměstnanců na různé pozice, které se následně mohou střídat. Touto formou vzdělání se podporuje i potenciál zavedení štíhlých procesů ve společnosti a tím zvyšování produktivity práce.

Důležitým aspektem je informovanost a komunikace mezi zaměstnanci a vedením společnosti. Docílí se tím podpory loajality zaměstnanců, odměňování, systému školení a vzdělávání.

4.2.2 Implementace Balanced Scorecard ve společnosti Brano a.s.

Implementace metody Balanced Scorecard v rámci celé společnosti je nazýváno pojmem „roll out“. Dle podnikové struktury společnosti Brano a.s. je celopodnikové rozšíření metody zavedeno odshora dolů. Roll-out tak probíhá od vedení podniku, přes jednotlivé manažery, vedoucí pracovníky, mistry, operátory výroby až po jednotlivé pracovníky.

Důležitým faktorem úspěšného rozšíření metody je pohled zaměstnanců na metodu Balanced Scorecard. Je důležitá propojenost úseků a oddílů i názorů zaměstnanců, bez rozdílu na pozici ve společnosti, tzn. všichni musí táhnout za pomyslný provaz a usilovat o stejnou strategii a vizi společnosti.

Doporučená doba zavedení metody do společnosti je 16 týdnů. Doba implementace BSC může být i kratší, výhodou rozvržení projektu na 16 týdnů je však hlavně dostatečná doba mezi setkáními, kde mohou vrcholoví manažeři přemýšlet o správné struktuře BSC, o strategii a informačním systému.

Rozšíření metody BSC se děje pomocí pracovních seminářů – workshopů. Dle uvedeného obrázku 4.1 lze vidět, kolik týdnů je předpokládáno pro jednotlivé části implementace. V prvním kole workshopu je důležité vysvětlení zvolené vize a strategie společnosti. Další částí je provedení analýzy silných a slabých stránek (SWOT) a určení strategických cílů. Druhé kolo workshopu je zaměřeno na rozpracování vztahů mezi cíli, výběr strategických měřítek a stanovení cílových hodnot. Třetí a závěrečný workshop je určen ke sladění cílů a vizí se strategií podniku a určení strategických akcí k dosažení cílových hodnot.

Metodu je třeba šířit horizontálně i vertikálně, jak po vertikální řídicí linii, tak zároveň podle divizí, poboček atd. Celopodnikové rozšíření musí být srozumitelné a rozpracované až na jednotlivé zaměstnance. K tomu slouží i soustava školení pro různé úrovně zaměstnanců. Je třeba zajistit školení expertů neboli lidí, kteří budou řídit projekt BSC, školení středních manažerů, kteří budou účastníci projektu a také školení ostatních zaměstnanců, kteří budou aktivními realizátory metody BSC.

Obrázek 4.1 Časový harmonogram BSC

Aktivity / Týden	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
A) Architektura programů měření 1. Výběr podnikatelské jednotky 2. Propojení SBU/podnik	←→															
B) Definování strategických cílů 3. První kolo rozhovorů 4. Porada věnována syntéze 5. Workshop: první kolo			←→													
C) Výběr strategických měřitek 6. Schůzka skupin 7. Workshop: druhé kolo							←→									
D) Plán implementace 8. Vytvoření plánu implementace 9. Workshop: třetí kolo 10. Dokončení plánu implementace													←→			

Zdroj: zpracováno dle Kaplan a Norton (2007)

V následujících tabulkách 4.5 až 4.8 jsou uvedené odpovědné osoby nebo útvary, které by měly zodpovídat za zvolený strategický cíl. Jejich hlavní činností je sběr dat a vyhodnocování daného strategického cíle.

Některé strategické cíle se vyhodnocují v jednotlivých SBU a odpovědnou osobou je ředitel dané SBU. Tito ředitelé následně odešlou data i s vyhodnocením na vedení společnosti Brano, kde se celá metoda Balanced Scorecard bude kompletovat a vyhodnocovat jako celek.

V tabulce 4.5 jsou uvedeny strategické cíle, měřítka, odpovědné osoby pro sběr a vyhodnocování měřitek a četnost měření pro finanční perspektivu. Odpovědnými osobami jsou většinou ředitelé jednotlivých SBU, kteří jsou odpovědní nejen za daný strategický cíl, ale také za dosažení strategického cíle celé SBU.

Tabulka 4.5 Zodpovědnost za strategické cíle finanční perspektivy

Strategický cíl	Měřítka strategických cílů	Odpovědná osoba/útvary	Četnost měření
Přidaná hodnota	Index růstu	Ředitelé jednotlivých SBU	1x za měsíc
Rentabilita tržeb	ROS	Ředitelé jednotlivých SBU	1x za měsíc
Krycí příspěvek	KP1	Ředitelé jednotlivých SBU	1x za měsíc
	Přímé náklady	Ředitelé jednotlivých SBU	1x za měsíc
Likvidita	Okamžitá likvidita	Ředitelé jednotlivých SBU	1x za týden

Zdroj: vlastní zpracování

Pro zákaznickou perspektivu jsou uvedeny odpovědné osoby/útvary za strategické cíle, měřítka a četnost měření v tabulce 4.6.

Tabulka 4.6 Zodpovědnost za strategické cíle zákaznické perspektivy

Strategický cíl	Měřítka strategických cílů	Odpovědná osoba/útvary	Četnost měření
Spokojenosti zákazníků	Počet reklamací	Vedoucí řízení jakosti - SBU	1x za týden
	Náklady na reklamaci	Vedoucí řízení jakosti - SBU	1x za měsíc
Celkové tržby	Objem tržeb	Projekt manažer / ředitel společnosti	1x za měsíc
Celkový obrat v tuzemsku	Celkový obrat v tuzemsku	Projekt manažer	1x za měsíc
Celkový obrat v zahraničí	Celkový obrat v zahraničí	Projekt manažer	1x za měsíc

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 4.7 jsou uvedeny strategické cíle pro perspektivu interních procesů a přidělené osoby nebo útvary, které mají za dané cíle odpovědnost.

Tabulka 4.7 Zodpovědnost za strategické cíle perspektivy interních procesů

Strategický cíl	Měřítka strategických cílů	Odpovědná osoba/útvary	Četnost měření
Produktivita práce	Tržby na zaměstnance	Vedoucí výroby - SBU	1x za měsíc
	Přidaná hodnota na zaměstnance	Vedoucí výroby - SBU	1x za měsíc
Externí PPM	PPM	Vedoucí řízení jakosti - SBU	1x za měsíc
	Počet dodávaných kusů	Vedoucí řízení jakosti - SBU	1x za týden
Interní PPM	PPM	Vedoucí řízení jakosti - SBU	1x za měsíc
	Počet vyrobených kusů	Vedoucí řízení jakosti - SBU	1x za týden

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 4.8 se věnuje zodpovědnosti za strategické cíle perspektivy učení se a růstu.

Tabulka 4.8 Zodpovědnost za strategické cíle perspektivy učení se a růstu

Strategický cíl	Měřítko strategických cílů	Odpovědná osoba/útvár	Četnost měření
Udržení důležitých zaměstnanců	Fluktuace zaměstnanců	Vedoucí výroby - SBU	1x za měsíc
	Počet zaměstnanců	Ředitelé jednotlivých SBU	1x za měsíc
Vzdělávání zaměstnanců	Stupeň splnění	Vedení personalistiky - SBU	1x za půl roku
	Školení a kurzovné	Vedení personalistiky - SBU	1x za půl roku
Motivace zaměstnanců	Motivace	Vedení personalistiky - SBU	1x za měsíc
Spokojenost zaměstnanců	Platové podmínky	Vedení společnosti	1x za půl roku
	Benefity	Vedení společnosti + odbory	1x za půl roku

Zdroj: vlastní zpracování

Výstupem diplomové práce je tabulkový soubor (excel), za pomoci kterého může společnost hodnotit jednotlivé perspektivy. Soubor obsahuje úvodní stránku, která je barevně oddělená a jedním kliknutím se dá přesunout do dané perspektivy. Výpočetní část slouží k vyplnění dat za určené období. Z této části se jednotlivé perspektivy vypočítávají samostatně. Záložky jednotlivých perspektiv jsou popsány a barevně odlišeny. Každá z perspektiv obsahuje předem určené měřítko a grafické znázornění. Společnost Brano tak může vyhodnotit danou perspektivu a reagovat na dosažené výsledky.

5. Závěr

V současné době se stále zvyšují nároky vlastníků, zákazníků, ale i zaměstnanců na výkonnost podniku. Konkurenční podniky se neustále vyvíjí, a tak jsou společnosti nuceny zlepšovat interní i obchodní procesy. Proto se čím dál více využívají komplexní metody hodnocení výkonnosti podniku, které postihnou celý podnik. K těmto metodám se řadí také Balanced Scorecard, která se stává významným nástrojem měření výkonnosti podniku. Jejím použitím firma získá nejen ucelený přehled o činnosti podniku, ale také jistou konkurenční výhodu.

Cílem diplomové práce byla implementace metody Balanced Scorecard ve výrobním podniku Brano Group a.s., zabývající se výrobou především dveřních systémů a autodílů pro užitkové vozy.

V teoretické části byla vysvětlena problematika měření výkonnosti podniku. Bylo zmíněno několik přístupů k implementaci metody Balanced Scorecard, jejíž kombinací vznikl návrh implementace vhodný pro společnost Brano Group a.s. a z něž vycházela praktická část diplomové práce.

V návaznosti na teoretickou část následuje praktická část, ve které nejprve dochází k charakteristice společnosti, a poté k aplikaci postupových kroků implementace Balanced Scorecard. V prvním kroku bylo zapotřebí odvození a vyjasnění strategických cílů společnosti. Tyto cíle se rozdělily do čtyř perspektiv metody BSC a určil se vzájemný vztah příčin a důsledků. K jednotlivým cílům byly určeny měřítka a stanoveny předpokládané hodnoty, kterých by měla společnost dosáhnout v roce 2015. Aby bylo dosaženo předpokládaných hodnot, byly stanoveny strategické akce pro jednotlivé perspektivy. Posledním krokem bylo určení časového rámce implementace BSC ve společnosti.

V průběhu navrhování metody BSC bylo stanoveno 15 strategických cílů a 23 měřítek, které jsou navzájem provázány a podporují vrcholový cíl, jímž je zvyšující se hodnota společnosti.

Výstupem návrhu implementace metody Balanced Scorecard je tabulkový editor, za pomoci kterého může společnost hodnotit jednotlivé perspektivy v jednom uceleném souboru. Každá z perspektiv obsahuje předem určená měřítka a grafická znázornění. Navržený výstup implementace metody bude předložen k aplikaci ve firmě.

Seznam použité literatury

Odborná literatura

1. *Balanced Scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting, 2002. xiv, 386 s. ISBN 80-7259-018-9.
2. BASL, Josef a Roman BLAŽÍČEK. *Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 323 s. ISBN 978-80-247-4307-3.
3. DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. upr. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.
4. GRÜNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.
5. GRÜNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Vyd. 3. Praha: Oeconomica, 2006. 180 s. ISBN 978-80-245-1108-5.
6. JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace]*. Praha: Grada Publishing, 2013. 394 s. ISBN 978-80-247-4337-0.
7. KAPLAN, Robert S, Irena GRUSOVÁ a David P NORTON. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Praha: Management Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1.
8. KAPLAN, Robert S a David P NORTON. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
9. KAPLAN, Robert a David NORTON. *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business Press, 2008. 321 s. ISBN 978-1-4221-2116-0.
10. KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada Publishing, 2010. 205 s. ISBN 978-80-247-3349-4.
11. MIKOLÁŠ, Zdeněk, Jindra PETERKOVÁ a Milena TVRDÍKOVÁ. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Praha: C.H. Beck, 2011. 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0.

12. NEUMAIEROVÁ, Inka a Ivan NEUMAIER. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: Grada Publishing, 2002. 215 s. ISBN 80-247-0125-1.
13. NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2010. 204 s. ISBN 978-80-247-3158-2.
14. PARMENTER, David. *Klíčové ukazatele výkonnosti: rozvíjení, implementování a využívání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI)*. Praha: Česká společnost pro jakost, 2008. 242 s. ISBN 978-80-02-02083-7.
15. PARMENTER, David. *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. 2nd ed. Hoboken: Wiley, c2010. xix, 299 s. ISBN 978-0-470-54515-7.
16. PERSON, Ron. *Balanced Scorecards and operational dashboards with Microsoft Excel*. Indianapolis: Wiley, c2009. xxviii, 452 s. ISBN 978-0-470-38681-1.
17. PORTER, Michael E a Karel KVAPIL. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
18. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 139 s. ISBN 978-80-247-3308-1.
19. ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. *Měření výkonnosti firem*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. 89 s. ISBN 80-86754-33-2.
20. ŠUSTA, Marek a Milan PŮČEK. *Aplikace metody Balanced Scorecard (BSC) ve veřejném sektoru*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2006. 144 s. ISBN 80-02-01861-3.
21. VODÁK, Jozef, Eva KRTIČKOVÁ a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.
22. VYSUŠIL, Jiří. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Praha: Profess Consulting, 2004. 120 s. ISBN 80-7259-005-7.
23. WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2009. 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.
24. ZMEŠKAL, Zdeněk, Dana DLUHOŠOVÁ a Tomáš TICHÝ. *Finanční modely: koncepty, metody, aplikace*. 3., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2013. 267 s. ISBN 978-80-86929-91-0.
25. ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2011. 172 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

Podnikové materiály

- 26. Brožura Brano 150 let s námi (2012)
- 27. Brožura Strategie BRANO GROUP
- 28. Výroční zpráva společnosti BRANO a.s. za rok 2014
- 29. Výroční zpráva společnosti BRANO a.s. za rok 2013
- 30. Výroční zpráva společnosti BRANO a.s. za rok 2012
- 31. Výroční zpráva společnosti BRANO a.s. za rok 2011

Internetové zdroje

- 32. Brano a.s. [online]. 2015 [cit. 2015-11-11]. Dostupné z: www.brano.eu
- 33. Justice.cz: *Oficiální server českého soudnictví* [online]. 2015 [cit. 2015-12-11].
Dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>
- 34. Český statistický úřad [online]. 2014 [cit. 2015-12-11]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/>

Bakalářské práce

- 35. KŘÍŽ, Tomáš. *Motivace zaměstnanců firmy Brano Group, a.s.* [online]. Ostrava, 2014
[cit. 2016-03-16]. Dostupné z: <http://dspace.vsb.cz/handle/10084/102482>

Seznam zkratk

A	aktiva
a. s.	akciová společnost
B2B	business to business
BSC	Balanced Scorecard
DHM	dlouhodobý hmotný majetek
E	vlastní kapitál
EAT	výsledek hospodaření po zdanění (čistý zisk)
EBIT	výsledek hospodaření před zdaněním a úroky
EBITDA	výsledek hospodaření před zdaněním, úroky a odpisy
EBT	výsledek hospodaření před zdaněním
EFQM	Evropský model podnikatelské úspěšnosti
EU	Evropská unie
EVA	ekonomická přidaná hodnota
HV	hospodářský výsledek
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
MVA	tržní přidaná hodnota
N	náklady
ROA	rentabilita celkového kapitálu
ROCE	rentabilita celkového investovaného kapitálu
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
T	tržby
TP	tržní podíl
VK	vlastní kapitál

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 12. 4. 2016


.....
jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1 - Organizační struktura Brano Group

Příloha č. 2 - SWOT analýza

Příloha č. 3 - Strategická mapa

Příloha č. 4 - Vize, poslání a strategie společnosti Brano

Příloha č. 5 - Rozvaha aktiv a pasiv za období 2011-2014

Příloha č. 6 - Výkaz zisku a ztrát za období 2011-2014

Příloha č. 7 - Poměrová analýza – výpočty

Příloha č. 8 - Výstupní soubor diplomové práce